

Univerzita Karlova
Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Gabriela Koubová

Faktory úspěšnosti rozvojové strategie pro venkovské mikroregiony na příkladu
mikroregionu Novostračeka

Factors for the success of the development strategy for rural microregions on the exaple of
microregion Novostrašecko

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Radim Perlín

Praha 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předloženo diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a informačních zdrojů.

V Praze, dne 20.4.2018

Podpis:

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce RNDr. Radimu Perlínovi, Ph.D. za všechny cenné připomínky a odborné rady, které vedly k dokončení této práce. Dále bych ráda poděkovala všem dotazovaným starostům z mikroregionu NovostrašECKO a Hořovicko, za poskytnutí informací.

Obsah

1 ÚVOD	11
1.1 Cíle práce a výzkumné otázky	13
2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ.....	14
2.1 Definice pojmů regionální rozvoj a regionální růst.....	14
2.1.1 Udržitelný rozvoj.....	16
2.1.2 Regionální rozvoj obcí	17
2.2 Rozvojové strategie	18
2.2.1 Rozvojová strategie mikroregionu	19
2.2.2 Vliv řízení veřejné správy na tvorbu rozvojové strategie	21
2.3 Hodnocení úspěšnosti rozvojové strategie	22
2.3.1 Problémy v procesu utváření rozvojových strategií	23
2.4 Faktory úspěšnosti rozvojové strategie a způsob jejich vymezení	24
2.5 Faktory regionálního rozvoje	26
2.6 Lidské zdroje	29
2.7 Lidský kapitál	30
2.8 Sociální kapitál	32
2.8.1 Sociální sítě	34
2.8.2 Aktéři.....	35
2.9 Mikroregion.....	36
2.10 Problematika vymezení venkova.....	38
3 HYPOTÉZY	41
4 METODIKA.....	42
5 FAKTORY VEDOUcí K ÚSPĚŠNOSTI VE VYBRANÝCH MIKROREGIONECH.....	48
5.1 Charakteristika mikroregionu Novostrašsko	48
5.1.1 Analýza polohy a velikosti mikroregionu	49
5.1.2 Rozbor aktivity mikroregionu	50
5.1.3 Analýza rozvojové strategie	52
5.1.4 Analýza sdílených hodnot	55
5.1.5 Analýza lidských zdrojů	56
5.1.5.1 Aktéři rozvoje.....	56
5.1.5.2 Lidský kapitál	57
5.1.5.3 Sociální kapitál	58
5.1.6 Analýza leadershipu	61

5.1.6 Analýza systému.....	61
5.2 Charakteristika Mikroregionu Hořovicko	65
5.2.2 Rozbor aktivity mikroregionu	66
5.2.3 Analýza rozvojové strategie	70
5.2.4 Analýza sdílených hodnot	72
5.2.5 Analýza lidských zdrojů	73
5.2.5.1 Aktéři rozvoje.....	73
5.2.5.2 Lidský kapitál	74
5.2.5.3 Sociální kapitál	75
5.2.6 Analýza leadershipu	78
5.2.7 Analýza systému.....	79
6 VYHODNOCENÍ ROZVOJOVÝCH FAKTORŮ	83
6.1 Vyhodnocení úspěšnosti rozvojové strategie mikroregionu.....	83
6.2 Vyhodnocení faktorů vedoucí k úspěšnosti rozvojové strategie venkovských mikroregionů.....	88
7 ZÁVĚR.....	93
POUŽITÁ LITERATURA.....	96
PŘÍLOHY	106

SEZNAM ZKRATEK

CLLD	Strategie komunitně vedeného rozvoje
CSF	Critical succes factors
ČSÚ	Český statistický úřad
DSO	Dobrovolný svazek obcí
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
HSS	Politika hospodářské a sociální soudržnosti
ICT	Informační a komunikační technologie
IROP	Integrovaný operační program
ISK	Individuální sociální kapitál
LEADER	Links between actions for the developemnt of the rural economy
MAS	Místní akční skupina
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MZP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky
NPM	New public management
NS MAS	Národní síť Místních akčních skupin
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OPZ	Operační program zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSN	Organizace spojených národů
PRV	Program rozvoje venkova
RIC	Venkovské informační centrum
RIS	Regionální informační servis
SO	Správní obvod
SPO	Spolek právnických osob
SRD	Strategické rozvojové dokumenty
SRR	Strategie regionálního rozvoje
UUR	Ústav územního rozvoje

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Hodnocení aktivity mikroregionu (v letech 2000-2015).....	51
Graf č. 2 – Hodnocení aktivity mikroregionu (od roku 2016 do současnosti)	52
Graf č. 3 – Spolupráce na strategii vyššího celku (ORP, kraj).....	54
Graf č. 4 – Mikroregion disponující rozvojovou strategií.....	54
Graf č. 5 – Rozbor shody na cílech rozvojové strategie mikroregionu	55
Graf č. 6 - Porovnání vlivu vybraných aktérů na rozvoj mikroregionu (mezi občany a starosty) ...	56
Graf č. 7 – Návštěvnost pořádaných akcí v mikroregionu (během 1 roka).....	59
Graf č. 8 – Obhájení mandátu starosty v mikroregionu Novostrašecko.....	60
Graf č. 9 – Průzkum důvěry mezi starosty	63
Graf č. 10 – Hodnocení spolupráce spolků a občanských sdružení v rámci mikroregionu	64
Graf č. 11 – Hodnocení aktivity mikroregionu (v letech 2000-2015).....	68
Graf č. 12 – Hodnocení aktivity mikroregionu (od roku 2016 do současnosti)	70
Graf č. 13 – Mikroregion disponující rozvojovou strategií.....	71
Graf č. 14 – Spolupráce na strategii vyššího celku (ORP, kraj).....	71
Graf č. 15 – Rozbor shody na cílech rozvojové strategie mikroregionu	73
Graf č. 16 - Porovnání vlivu vybraných aktérů na rozvoj mikroregionu (mezi občany a starosty) .	74
Graf č. 17 – Návštěvnost pořádaných akcí v mikroregionu (v průběhu 1 roka)	76
Graf č. 18 – Obhájení mandátu starosty v Mikroregionu Hořovicko	77
Graf č. 19 – Průzkum důvěry mezi starosty	81
Graf č. 20 – Hodnocení spolupráce spolků a společenských sdružení v rámci mikroregionu	82
Graf č. 21 – Srovnání nárůstu počtu ob. v mikroregionech Novostrašecko a Hořovicko s nárůstem v okresech v období 2012-2016 relativizovaných na 1000 ob. (data k 31.12.).....	85
Graf č. 22 – Kdo může hodnotit úspěšnost mikroregionu (podle starostů a předsedy).....	87
Graf č. 23 – Kdo může hodnotit úspěšnost obce/mikroregionu (podle občanů)	87
Graf č. 24 – Vyhodnocení angažovanosti občanů ve vybraných mikroregionech	89
Graf č. 25 – Vývoj volební účast ve vybraných mikroregionech v období 2006-2014	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Propojení růstu a rozvoje.....	16
Obr. č. 2 – Pojetí lokálního a regionálního rozvoje.....	17
Obr. č. 3 – Schéma elementů lidského kapitálu	31
Obr. č. 4 – Mapa Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Novostrašecko v okrese Rakovník	48
Obr. č. 5 – Mapa Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Hořovicko v okrese Beroun	65

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 – Uplatnění metody 7S při identifikaci faktorů vedoucí k úspěšnosti rozvojové strategie	25
Tab. č. 2 – Matice aktérů – prostorová úroveň versus typ sektoru.....	35
Tab. č. 3 – Vlastní výběr faktorů vedoucích k úspěšnosti rozvojové strategie	44
Tab. č. 4 – Porovnání velikosti sousedících mikroregionů s velikostí mikroregionu Novostrašecko	50
Tab. č. 5 – Vyhodnocení formálních náležitostí rozvojové strategie	53
Tab. č. 6 – Podíl kandidátů na mandát zastupitele v komunálních volbách v období 2006-2014 ...	57

Tab. č. 7 – Volební účast v komunálních volbách v období 2006-2014 v mikroregionu Novostrašecko	58
Tab. č. 8 – Pořadí partnerů řazených podle intenzity spolupráce.....	62
Tab. č. 9 – Porovnání velikosti sousedních mikroregionů s velikostí Mikroregionu Hořovicko	66
Tab. č. 10 - Vyhodnocení formálních náležitostí rozvojové strategie.....	70
Tab. č. 11 – Podíl kandidátů na mandát zastupitelstva v komunálních volbách v letech 2006-2014	74
Tab. č. 12 – Volební účast v komunálních volbách v období 2006-2014 v Mikroregionu Hořovicko	75
Tab. č. 13 – Pořadí partnerů řazených podle intenzity spolupráce.....	79
Tab. č. 14 – Průzkum znalosti DSO mikroregionu	83
Tab. č. 15 – Hodnocení rozvoje obcí/mikroregionu.....	84
Tab. č. 16 – Vyhodnocení kritérií podmiňující rozvoj mikroregionu	86
Tab. č. 17 – Vyhodnocení faktorů úspěšnosti podle vlivu na rozvojovou strategii (podle starostů)	91
Tab. č. 18 – Vyhodnocení faktorů úspěšnosti podle vlivu na rozvojovou strategii (podle občanů)	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Mapa DSO Mikroregionu Hořovicko s přilehlými obcemi do 20 km	106
Příloha č. 2 – Mapa DSO Mikroregionu Novostrašecko s přilehlými obcemi do 20 km.....	107
Příloha č. 3 – Struktura rozhovoru s předsedy a starosty	108
Příloha č. 4 – Anketa mezi občany.....	111

ABSTRAKT

Strategie rozvoje je jedním z nástrojů podporující regionální rozvoj území a v současné době se uplatňuje ve většině zemí OECD. Příprava a zpracování strategického dokumentu však není samo o sobě možné hodnotit jako úspěch. Podstatné pro úspěšné hodnocení strategického dokumentu je realizace jeho priorit a cílů. Předložená práce se soustřeďuje na zkoumání faktorů, které vedou k úspěchu konkrétních mikroregionálních strategií. V práci jsou podrobně diskutovány faktory, které se mohou podílet na úspěšném naplnění strategického záměru a vedou k úspěchu rozvojové strategie a tím i k posílení sociálně ekonomického postavení regionu, kde se strategie realizuje. Teoretická východiska byla testována na příkladu dvou vybraných venkovských mikroregionů. Jako stěžejní výsledek práce lze považovat již mnohokrát prokázané zjištění, že největší vliv na úspěšnost rozvojové strategie má faktor lidských zdrojů, čímž byla potvrzena jedna ze stanovených hypotéz. Dalším cílem práce je zjištění, jak vnímají úspěšnost představitelé obcí a předseda mikroregionu. Výsledky zjištění byly porovnány s výzkumem, který proběhl v českých a německých obcích v roce 2013. Součástí tohoto hodnocení bylo také zjištění, komu občané důvěřují, že je schopný posoudit úspěšnost obce nebo mikroregionu.

Klíčová slova: Rozvojová strategie, venkovský mikroregion, faktory úspěšnosti, lidské zdroje

ABSTRACT

The development strategy is one of the instruments supporting regional development of the territory and currently is being applied in most OECD countries. However, preparation and processing of a strategic document can not in itself. For the successful evaluation of a strategic document is essential the realization of its priorities and objectives. The presented work focuses on examining the factors that leads to the success of specific microregional strategies. The thesis discusses in detail the factors that can contribute to the successful fulfillment of the strategic plan and lead to the success of the development strategy and thus to the socio-economic position of the region where the strategy is implemented. The theoretical basis was tested on the example of two selected rural micro-regions. As a result of the work, it can be considered that the most significant impact on the success of the development strategy has a factor of human resources, which confirms one of the hypotheses stated. Another goal of the thesis is to find out how the municipal representatives and the chairman of the microregion perceives the success of the

development strategy. This evaluation also included the identification of whom the citizens are trusting enough to be able to assess the success rate of municipality or microregion.

Key words: Development strategy, rural microregion, success factors, human resources

1 ÚVOD

Myšlenka pokroku a rozvoje provází lidskou společnost již od zahájení domestikace a není tomu jinak ani ve 21. století. Je však důležité mít na paměti, že rozvoj neprobíhá stejnoměrně, což nás staví před zásadní otázku prohlubujících se meziregionálních rozdílů. Jedním ze způsobů, který by pomohl tyto rozdíly eliminovat, je vznik rozvojové strategie. Pro řízení obce je rozvojová strategie základním nástrojem, který by měl vycházet z dobré znalosti daného území a z jeho aktuálního stavu. Jen tak pro nic za nic se neříká, že rozvojová strategie je založena a opřena o spolupráci aktérů, neboť na její tvorbě by se měla podílet nejen veřejná správa, ale především místní občané, podnikatelé a také zájmové organizace, kteří společně formulují cíle, které by měly vést k rozvoji území.

Jeden z problémů, které tyto strategie provází, je jejich nedostatečné legislativní ukotvení v českých zákonech, kde zcela chybí podrobnější vymezení cílů a úkolů pro program rozvoje pro jednotky menší než je celé území kraje, ale současně zahrnující správní území několika obcí, tzn. že chybí jasnější ukotvení programu na podporu rozvoje mikroregionů. Jediný způsob, jak s podporou zákona stimulovat rozvoj na mikroregionální úrovni, je založení Místní akční skupiny (MAS), která vytváří integrovanou strategii komunitně vedeného místního rozvoje (CLLD), díky které lze čerpat dotace z programů IROP (Integrovaný operační program), OPZ (Operační program zaměstnanost 2014-2020), PRV (Program rozvoje venkov 2014-2020), ale i z národních, nadnárodních i přeshraničních programů. Strategické dokumenty MAS jsou ale formulovány tak, aby byly v souladu s cíli operačních programů, kde je možné získat podporu.

Bohužel se mnohdy setkáváme s tím, že se rozvojové strategie území vytvářejí pouze z formálních důvodů, nikoliv pro samotné ovlivnění místního rozvoje. S tímto také souvisí způsob hodnocení jejich úspěšnosti a postupu realizace jednotlivých záměrů. Tyto nástroje jsou uplatňovány jen velmi omezeně a zřídka. Nepochybně je možné v realitě vymezit mnoho faktorů, které mají vliv na úspěšnost strategických plánů. V české praxi však neexistuje jejich jednotné vymezení a ani způsob, kterým by se daly vymezit. Při studiu faktorů, které mohou pozitivně (ale i negativně) usměrnit, ovlivnit lokální nebo regionální rozvoj, je nutné faktory rozdělit do dvou základních kategorií. Vnitřní, endogenní faktory, které je možné vnímat jako vlastní potenciál regionu, ve smyslu využití místního lidského a sociálního kapitálu nebo jiných zdrojů v rámci regionu. Vnější, exogenní faktory nejsou vytvářeny nebo ukotveny v konkrétním regionu, lokalitě, nedají se z pozice regionu významně ovlivňovat. Mezi vnější faktory patří jak institucionální

ukotvení, poloha či velikost regionu, tak také i například příchod vnějšího investora, který bude v území aktivně investovat. Podobně lze faktory rozvoje dělit na měkké a tvrdé. Zvláště tvrdým faktorům byla v minulosti, zejména pak v tradičních lokalizačních teoriích, věnována značná pozornost (von Thünen, 1996; Alfred Weber, 1904), protože právě tyto faktory byly považovány za klíčové pro regionální rozvoj. Nicméně s postupem času jejich vliv s nárůstem mobility klesal, až se staly téměř nevýznamnými. Výrazně k tomu přispěl také nový náhled na lokalizační faktory, který přinesl nový teoretický směr tzn. Nová ekonomická geografie, který na meziregionální rozdíly nahlížel jako na pozitivum. I v dnešní době jsme svědky oslabování významu tvrdých faktorů, kdy není problém postavit průmyslové zóny uprostřed zeleného pole, a až poté vybudovat potřebnou infrastrukturu. Při usměrňování územního rozvoje je význam kladen na měkké faktory, které se považují za hlavní iniciátory změn v regionálním rozvoji. Jako příklad můžeme uvést lidské zdroje, životní prostředí, chování veřejné správy a image území, které má vliv na přilákání investorů a kvalitních lidských zdrojů, které jsou považovány za hlavní faktor rozvoje ve venkovské oblasti (Ježek, 2014). Zmíněné lidské zdroje jsou v případě územního rozvoje vnímány nejen jako zdroj pracovní síly, ale především jako kapitál, který se může zvyšovat např. investicemi do vzdělávání a rozvoje pracovníků a tím ovlivňovat rozvoj regionu (Koubek, 2010).

1.1 Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat a vyhodnotit faktory, které vedou k úspěchu rozvojové strategie. Ta je pro venkovské oblasti důležitým katalyzátorem, který může nastartovat změny v území. Nejen samotný dokument, ale i proces jeho vzniku může ovlivnit budoucí rozvoj regionu. Záleží na zapojení a vynakládané aktivitě důležitých aktérů jako jsou v případě dobrovolných svazků obcí (DSO) mikroregionu např. starostové členských obcí. V rámci práce bude analyzována intenzita spolupráce vybraných aktérů, jejímž výsledkem bude zjištění, zdali intenzivní spolupráce mezi lokálními aktéry vede k posílení sociálního kapitálu ve venkovském území. Součástí práce bude i kritické hodnocení aktivity v rámci mikroregionu.

Pro naplnění cíle musí být nejprve stanoveno na základě čeho se bude úspěšnost rozvojové strategie posuzovat. Na základě vyhodnocení jednotlivých faktorů vznikne doporučení, jak analyzovat a vyhodnocovat faktory podmiňující úspěch rozvojové strategie, čímž i rozvoj území.

Položila jsem si následující výzkumné otázky:

- 1) Jaký faktor nejvíce ovlivňuje úspěšnost rozvojové strategie?
- 2) Jaké nástroje je vhodné použít pro identifikaci úspěšnosti rozvojové strategie?
- 3) Vede intenzivní spolupráce vybraných aktérů v rámci mikroregionu k posílení sociálního kapitálu venkovského území?
- 4) Zaručuje fungující/aktivní mikroregion rozvoj území?
- 5) Jak vnímají úspěšný rozvoj mikroregionu představitelé obcí a předseda mikroregionu?
- Ko může úspěšný rozvoj hodnotit?

2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ

Základy regionálního rozvoje se z časového hlediska řadí již do 19. století, kdy v rámci neoklasického přístupu začaly vznikat teorie regionálního rozvoje, založené na lokalizačních faktorech. Moderní pojetí konceptu rozvoje začalo být na přelomu 50. - 60. let úzce spojováno především s dlouhodobým ekonomickým růstem ekonomik západních zemí a rozvoj byl chápán jako proces úsilí, kdy se ostatní země chtěly ubírat stejným směrem (Stojanov a kol.; 2008). Na toto tvrzení reagovalo mnoho autorů s vlastními teoriemi rozvoje, které byly vystavěny na základech tzv. rozevřených nůžek, které mají imitovat prohloubení rozdílů mezi jednotlivými zeměmi. Jednalo se o tzv. teorie jádro periferie, které jsou postaveny na rozvoji jedné země na úkor druhé. Stojanov a kol. (2008) uvádí, že tyto teorie vycházely spíše z analýzy situace rozvojových zemí, než z konceptů z evropských podmínek a představ, jak tomu bylo doposud. Nadále se autoři v 80. letech snažili identifikovat typy ekonomického růstu a zjistit pro koho je růst přínosný. Současně změnili také pohled na rozvoj, který začali chápat jako multidimenzionální koncept, který zahrnuje jednotlivé složky (enviromentální, materiální, sociální, politické a kulturní), které mají přímý dopad na kvalitu života. I v současné době zanechávají tyto koncepty odkaz v regionálním rozvoji, ale také se často setkáváme s ohlasy, které si přejí přehodnocení těchto konceptů, zejména pak přehodnocení role ekonomického růstu (Stojanov a kol.; 2008). Současný regionální rozvoj je založen na vnitřním potenciálu regionu, se kterým se pracuje především v institucionálních teoriích, které se začaly formulovat od roku 1980. Tehdy se začaly objevovat přístupy, které se zabývaly příčinami vzniku meziregionálních rozdílů, rolí institucí a jejich historickým vývojem (Krejčí, 2010). Tyto rozdíly zásadně ovlivňují sociokulturní a institucionální prostředí v jednotlivých regionech. Nelson (1998) tyto instituce rozdělil na formální (např. úřady, univerzity, ad.) a neformální (jedinci), přičemž právě ty neformální hrají významnou roli v rozvoji regionu.

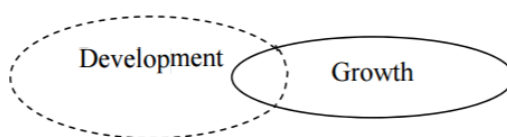
2.1 Definice pojmů regionální rozvoj a regionální růst

Pojmy růst a rozvoj jsou dva velmi podobné výrazy, které bývají používány ve spojení s ekonomickou/hospodářskou vyspělostí státu. Každý den jsme svědky užívání těchto výrazů v nejrůznějších kontextech, ale mnohdy se stává, že jsou používány v opačném významu. Na základě této skutečnosti vzniklo mnoho odborných prací a článků, např. Capello (2009), které se snaží užívání pojmů růstu a rozvoj uvést na pravou míru. Není však jednoduché tyto pojmy od sebe úplně oddělit, protože v minulosti byl rozvoj chápán jako výsledek ekonomického růstu. Pravděpodobně za tím stála snadná možnost měření, ke

kteřé sloužilo mnoho indikátorů (HDP, HNP) a dala se tak snadno a rychle určit úroveň rozvoje dané země. Proto ani dnes nemáme jednotnou definici rozvoje, o čemž svědčí i mnoho teorií napříč všemi obecnými přístupy, ve kterých se s regionálním rozvojem pracuje odlišně, a jak uvádí Blažek a Uhlíř (2011), prošel tento pojem několika vývojovými fázemi, ve kterých došlo k proměně mechanismů i aktérů. Jeden z důvodů, proč k tomu docházelo, uvádí Viturka a Tóthová (2014), kteří problém vidí ve snaze ekonomie hlavního proudu o univerzálně platné pozitivistické vysvětlení společenského pohybu, které ignoruje působení kvalitativních faktorů ovlivňujících dosaženou úroveň ekonomického a zejména sociálního rozvoje. Jak již bylo výše uvedeno, neexistuje jednotná definice, která by jasně určovala, co je skryto za regionálním rozvojem. Někteří za tímto pojmem vidí komplex procesů, který vede k pozitivní změně v regionu, ať už z hlediska ekonomického, sociálního či enviromentálního. Např. Galvasová a kol. (2007) vidí regionální rozvoj jako proces pozitivních změn, kde se jedná o zlepšení kvantitativních (extenzivní rozvoj), ale zejména kvalitativních (intenzivní rozvoj) charakteristik dané oblasti. S touto definicí se shoduje i definice od Wokouna (2008), která říká, že se jedná o zlepšení, jak kvantitativních, tak kvalitativních ukazatelů, přičemž potenciál regionu můžeme hodnotit pomocí kritérií a ukazatelů, jako jsou HDP/ob., míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, apod. Naopak Ježek (2008) pracuje s definicí OECD, která místní a regionální rozvoj bere jako „proces budování ekonomických kapacit místního anebo regionálního společenství s cílem zlepšování jeho ekonomické budoucnosti a zvyšování kvality života všech jeho členů. Jedná se o dlouhodobý proces, v rámci něhož vzájemně spolupracují partneři z veřejného, soukromého a neziskového sektoru tak, aby společnými silami vytvářeli lepší podmínky pro ekonomický rozvoj a vznik nových pracovních příležitostí“ (OECD; 2007, převzato Ježek; 2008).

Jak se tedy liší regionální růst od regionálního rozvoje? Mnohdy dochází k hrubému a nepřesnému rozdělení, kdy součástí růstu jsou kvantitativní jevy a součástí rozvoje jevy kvalitativní. Nicméně obrázek č. 1 má demonstrovat provázání růstu a rozvoje, kdy je růst součástí rozvoje. Tzn. že součástí rozvoje jsou jak kvalitativní jevy (quality of life, pocit štěstí a spokojenosti), tak i kvantitativní v podobě např. ekonomického růstu. Dále by se rozvoj, na rozdíl od růstu, mohl určovat tím, že vždy probíhá za určité časové období a posuzuje se s ohledem na výchozí úroveň.

Obr. č. 1 – Propojení růstu a rozvoje



Zdroj: Molnár, 2007

Kutscherauer a kol. (2010) definují regionální růst jako zvýšení celkového produktu regionu v daném časovém období, oproti tomu vidí, že regionální rozvoj je utvářen celým komplexem procesů, které probíhají uvnitř regionu a následně tyto procesy pozitivních proměn rozděluje dle charakteristiky (ekonomické, sociální, enviromentální, kulturní, ad.). S těmito pozitivními procesy, které ovlivňují regionální rozvoj souhlasí i jiní autoři, např. Galvasová (2007), kteří za regionálním rozvojem vidí širší spektrum faktorů, které mají vliv na kvalitu a pohodu našeho života.

Můžeme se však setkat i s názory, např. Chabičová (2009), které jsou založeny na tvrzení, že ekonomický růst je stimul vedoucí k polarizovanému rozvoji, což má za důsledek prohlubování regionálních rozdílů.

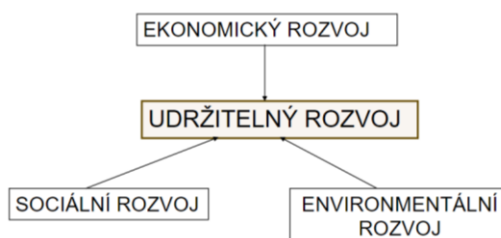
Většina výše zmiňovaných autorů vidí v regionálním rozvoji změnu kvality, která ovlivňuje podmínky života. Samozřejmě se ke kvalitním ukazatelům rozvoje mohou přidat i ty kvantitativní, které jsou typické pro měření regionálního růstu. Pokud se zde zabýváme pojmem jako je regionální rozvoj, nesmíme opomíjet ani frázi jako je dlouhodobý udržitelný rozvoj, se kterou se v současné době intenzivně pracuje nejen na lokální úrovni.

2.1.1 Udržitelný rozvoj

Autorky Navrátilová a Rozmanová (2015) uvádějí, že první zmínka o udržitelném rozvoji se objevila v knize od Meadowsova a William Behrense již v roce 1972. Avšak do lidského podvědomí se trvale udržitelný rozvoj dostal v 80. letech, kdy se o jeho základy zasloužili mnozí autoři, kteří začali vystupovat proti rychle rostoucímu průmyslu a jeho dopadům na životní prostředí. Na základě předešlých událostí Světová komise pro životní prostředí a rozvoj stanovila v roce 1987 jasnou definici udržitelného rozvoje: „Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů“ (MZP; 2016). Samotný koncept udržitelného rozvoje se nejčastěji užívá ve spojení s enviromentální souvislostí, i když samotný cíl udržitelného rozvoje spočívá v nastolení rovnováhy mezi

ekonomickým, sociálním a enviromentálním pilířem, který zajistí dlouhodobě stabilní životní prostředí (viz obr. č. 2). Někteří autoři, např. Foltýnová (2005), pracují ještě se čtvrtým pilířem, a to s pilířem institucionálním. Každý z pilířů má určité podmínky, které musí být splněny. V návaznosti na tyto podmínky si každá země vytváří vlastní strategii udržitelného rozvoje, kde má stanovenou vizi a principy udržitelného rozvoje, které nesmí být opomenuty v žádné navazující strategii. V České republice byla první Strategie udržitelného rozvoje schválena až v roce 2004. Jejím úkolem bylo upozornit na existující i potencionální problémy, které by mohly naši zemi ohrozit v reakci na přechod udržitelného rozvoje (MMR; 2016). Nyní je v platnosti Strategický rámec České republiky 2030, který na jaře 2017 navázal a zároveň nahradil Strategii udržitelného rozvoje schválenou vládou v roce 2010. Podmětem pro vytvoření nové strategie byla značná proměna kontextu udržitelného rozvoje, kdy došlo k prohloubení nerovností nejen mezi státy, ale i v rámci samotných regionů (Vláda.cz, 2017). Prohloubily se problémy týkající se zejména ubývání přírodních zdrojů a klimatických změn (Vláda.cz, 2017). V neposlední řadě došlo k výměně priorit, kdy se do popředí dostala otázka zajištění kvality života namísto hospodářského růstu (Vláda.cz, 2017). To je důkaz o rostoucím významu regionálního rozvoje na úkor regionálního růstu.

Obr. č. 2 – Pojetí lokálního a regionálního rozvoje



Zdroj: Trhlínová; 2015

2.1.2 Regionální rozvoj obcí

Jak již bylo výše zmíněno, regionální rozvoj prošel několika fázemi proměny napříč hlavními metodologickými přístupy. S tím také souvisí rozvoj obcí, kterému se v posledních letech věnuje mnoho autorů (Dušek, 2014; Binek a kol., 2010; Beran, 2005; Kováčiková a kol., 2011), avšak i přes velkou atraktivitu tohoto tématu se nesetkáme s jednotnou definicí. Kováčiková a kol. (2011) rozvoj obce definují jako kvalitativní změnu života místních obyvatel k lepšímu. Velmi důležité je zmínit, že rozvoj obce je komplexní záležitostí a vždy záleží na ochotě tamějších obyvatel a členů samosprávy, kteří mohou

rozvoj výrazně uspíšit nebo naopak úplně utlumit. Proto dochází v regionálním rozvoji k rozlišování aktérů (viz samostatná kapitola 2.8.2), kteří se na rozvoji obce podílejí. Na podporu rozvoje obcí existuje také mnoho podpůrných organizací (Portál rozvoje obcí; Centrum pro rozvoj obcí), které mají za úkol poskytnout místním aktérům informace, které by mohly přispět k rozvoji dané obce. Binek a kol. (2010) uvádí, že při plánování rozvoje obce se uplatňují dva základní nástroje - strategické a územní plánování. Jako jeden z hlavních dokumentů, který má za cíl podpořit rozvoj obcí se nazývá strategický plán, který se vytváří s dlouhodobou platností, zpravidla na 10-15 let. Strategický plán obce by měl shrnovat všechny představy o budoucím ekonomickém, sociálním a environmentálním vývoji obce a představit konkrétní návrhy, jak ho chtějí dosáhnout. Není však nikde zaručené, že plán, který existuje bude naplněn. Druhý dokument, který má vliv na rozvoj obce, je územní plán, který není pro obce povinný, ale i přes vysoké finanční náklady spojené s jeho pořízením s ním většina obcí v Česku disponuje.

2.2 Rozvojové strategie

Rozvojové strategie, též označovány jako programové dokumenty, se začaly v Česku formulovat na konci 90. let, kdy byly zapotřebí pro realizaci programů Politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) (Blažek, Vozáb, 2004). Avšak k jejich samotnému využití téměř vůbec nedocházelo. Současným koncepčním dokumentem pro rozvoj ČR je Strategie rozvoje ČR 2014-2020, která je nástrojem realizace regionální politiky a koordinace veřejných politik. Kromě analytické části, kde jsou popsány regionální rozdíly, obsahuje také cíle, priority a konkrétní opatření pro potřeby regionálního rozvoje (MMR, 2018). I přesto, že je tato národní strategie stále v platnosti, již se pracuje na nové strategii (Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+), která by měla představit nové priority, které by měly být silně územně zaměřené a proveditelné z hlediska financování a odpovědnosti za jejich plnění (MMR, 2018).

Rozvojové dokumenty existují také na krajské, mikroregionální i obecní úrovni. Není však pravidlem, že by samotná existence rozvojové strategie podmiňovala územní rozvoj. Mnohdy se tyto strategie vytváří pouze za účelem získání dotačních titulů, kdy musí být součástí přílohy, při posuzování některých projektů a následně se s nimi již nepracuje.

Někteří autoři, např. Perlín (2013), uvádí dva typy strategií: rozvojovou a stabilizační. Rozvojová strategie bude mít stanovené takové cíle, které povedou ke zlepšení stavu v dané oblasti. Zatímco strategie stabilizační bude mít cíle, které povedou pouze

k vyrovnaní standardu na přijatelnou úroveň. Vždy záleží pouze na obci nebo území, kterou strategii zvolí a následně na způsobu a intenzitě zapojení všech aktérů, kteří jsou považováni za významné iniciátory změn v prostoru. Podobně to vnímá i Blažek (2000), který jako cíl strategie uvádí dohodu hlavních aktérů na směru rozvoje daného území, kdy dochází k vyvolání společné akce, která povede ke změnám, potažmo vyřešení konkrétních problémů v území. Na základě aktérů zapojených do samotné tvorby strategie, se dají strategie rozdělit podle postupu zpracování na komunitní a expertní. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje jsou založeny na komunitní metodě, která se snaží do jejího vzniku zapojit všechny aktéry působící na místní úrovni. Za tyto aktéry se považují místní ekonomické subjekty, neziskové organizace, občané a veřejná správa, kteří zároveň můžou být součástí společenství MAS (o MAS více v kapitole 2.8.2). Tato skupina je považována za základní orgán komunitně řízeného místního rozvoje, která využívá metodu Leader k získání podpory z fondů EU a národních programů, čímž chce napomoci k naplnění cílů, vedoucích k rozvoji venkova. Po vymezení jednotlivých aktérů je pro komunitní metodu důležitá diskuze, ze které vychází návrh konkrétní rozvojové strategie. Oproti tomu strategie založené na expertní metodě jsou zcela v rukou odborníka. Ten předkládá vlastní návrh strategie, která se stane předmětem diskuze. Výhodou expertní rozvojové strategie je omezení některých chyb, které jsou popsány níže. Riziko, které však tato externě vytvořená strategie nese, je to, že ji místní aktéři nebudou považovat za svojí a nebudou se tak podílet na její realizaci, jak to uvádí například Blažek (2000). Ten se také shoduje v názoru Hausera a Marjanovice (2010), kdy na tvorba rozvojové strategie je důležitější proces než její samotný obsah.

2.2.1 Rozvojová strategie mikroregionu

Labounková a kol. (2009) uvádí, že rozvojová strategie mikroregionu je koncepční dokument, který vychází ze znalosti daného území a jeho potenciálu. Součástí tohoto dokumentu je vymezení priorit rozvoje, stanovení cílů a způsobů jakými prostředky jich bude dosaženo. Často se u rozvojových strategií uvádí cíl, stejně jako u firemních, posílit konkurenceschopnost. V případě rozvojové strategie mikroregionu by to znamenalo zvýšení konkurenceschopnosti vůči ostatním městům či regionům. V rámci mikroregionální spolupráce se předpokládá, že pokud se podpoří v obci v rámci jednoho mikroregionu např. tvorba nových pracovních míst, že to bude mít pozitivní dopad i na ostatní obce, které jsou součástí stejného sdružení. Často se v takovýchto strategiích na mikroregionální úrovni objevuje cíl podpory společných kulturních akcí nebo společná

propagace, která má za cíl zviditelnit daný region. Všechny zmíněné důvody a ještě mnoho dalších, stojí za potřebou zpracovávat strategické rozvojové dokumenty (SRD) na menší úrovni než je kraj, avšak v širších vazbách než jen na úrovni obce (UUR, 2017).

Za velký nedostatek při zpracování strategických dokumentů vidí Labounská a kol. (2009) v nedostatečné podpoře v zákonech nebo v jiných právních předpisech. V zákoně č.248/2000 Sb. jsou legislativně upraveny strategické dokumenty odpovídající úrovni státu, které se řídí podle zákona o podpoře regionálního rozvoje, který definuje Strategii regionálního rozvoje jako dokument, který stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje (UUR, 2017). Program rozvoje kraje, má stejně jako SRR ČR, oporu v zákoně, kde jsou v zákoně č. 129/2000 Sb. o krajích (krajském zřízení), definovány požadavky na jeho schválení, realizaci a kontrolu plnění. Rozvojové programy na nižší úrovni, konkrétně obcí, jsou v podobě programu rozvoje územního obvodu obce uvedeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení) (UUR, 2017). Z výše zmíněného textu vyplývá, že zcela chybí legislativní ukotvení rozvojových strategií na mikroregionální úrovni.

I přes absenci legislativního ukotvení jsou Strategické rozvojové dokumenty (SRD) mikroregionů zpracovávány na střednědobé až dlouhodobé období za účasti odborníků a konzultantů napříč různými obory. Pro vypracování této strategie doporučuje Labounková a kol. (2009) vytvořit několik pracovních skupin, které odpovídají konkrétním problémovým oblastem v mikroregionu. V metodické příručce pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů jsou problémové oblasti vymezeny jako: zaměstnanost a trh práce, hospodářství regionu, služby, stavebnictví, lidské zdroje, doprava, technická infrastruktura, odpadové a vodní hospodářství, regionální marketing a podpora investování regionu, životní prostředí, vnější vztahy mikroregionu, kultura, turistika a cestovní ruch, brownfields, průmyslové zóny, stavebnictví, inovace, sociální zdroje, ochrana a občanská vybavenost. Avšak i přes hojný počet vybraných problémových oblastí se většina SRR mikroregionů věnuje pouze oblastím turistiky a cestovního ruchu.

Klíčovou roli ve zpracování rozvojové strategie má management, který stojí ve vedení dané instituce nebo svazku obcí. Na něm záleží jaká forma strategie bude pro danou oblast nejlepší. S tím také souvisí role veřejné správy, která v průběhu 20.-21. století prošla výraznou proměnou, která je detailněji popsána v následující kapitole.

2.2.2 Vliv řízení veřejné správy na tvorbu rozvojové strategie

Na téma reformy veřejné správy a veřejného sektoru vzniklo mnoho studií, které se převážně zabývají přechodem od starého k novému typu řízení veřejné správy, ke kterému došlo v 80. - 90. letech (Robinson, 2015). Tímto tématem se zabývá např. Osborne (2006) nebo bratři Denhardtovi (2000), kteří roli veřejné správy začali rozdělovat do několika modelů, např. podle přístupu nebo koncepčního rámce. Tradiční přístup k veřejné správě je založen na přístupu top-down na principu moci a stanovuje tak cíle a způsoby jejich naplnění, které jsou následně hierarchicky předány směrem dolů, kde jsou rozpracovány a konkretizovány. Naopak nový přístup je založen na principu nového veřejného řízení, kdy jsou státní úředníci motivováni naplňovat závazky vůči veřejnému zájmu (Osborne, 2006).

Robinson (2015) stejně jako Hood (1991) pracují se třemi modely veřejné správy: Old public administration, New public management (NPM), New public governance. Denhardt a Denhardt (2000) přidávají ještě jeden typ, a to New public service. Old public administration neboli tradiční veřejná správa je model byrokratické administrativy, kdy si občané neuvědomovali svá práva, veřejný sektor prosazoval pouze veřejný zájem a byl autorem nadměrné regulace (Denhardt, Denhardt, 2000). Další koncept řízení veřejné správy je vymezován jako New public management, který se rozšířil v 80. letech 20. století především v západní Evropě. Tento model je založen, i přes stejný princip rozhodování formou top-down, na kritice předchozího modelu. Bere v úvahu faktor lidské motivace a klade důraz na omezení formalizovaných pravidel. Jednou z charakteristik NPM bylo podpoření hospodářské soutěže. Na konci 90. let začal model NPM ztrácet své postavení a začaly ho s přelomem tisíciletí střídat nové přístupy, které řešily problémy soudržnosti a spolupráce (Robinson, 2015). Jedním z těchto přístupů je New public governance, který začal vnímat občany jako možné aktéry ve výkonu veřejné správy. V plánování se započal využívat přístup bottom-up, což má velký vliv na tvorbu rozvojových strategií, které se začínají utvářet přímo v zájmovém území za přítomnosti lokálních aktérů. Nejmladším konceptem organizace veřejné správy je koncept New public service, který má za hlavní prioritu co nejvíce zapojit občany do řízení veřejné správy. Zjednodušeně řečeno, za vším stojí občané, což nemusí být vždy velkou výhodou. I proto je tento nový koncept mnohými autory kritizován nebo odmítán. Robinson (2015) argumentuje, že je zapotřebí více angažovat a motivovat občany, kteří pohánějí veřejnou službu.

2.3 Hodnocení úspěšnosti rozvojové strategie

O samotné rozvojové strategii se již pojednávalo výše, ale o jejím hodnocení úspěšnosti nikoliv. Vzhledem k tomu, že rozvojové strategie jsou v současné době charakteristické pro všechny země OECD, je důležité je umět vyhodnotit. Proto je tato podkapitola věnována možnostem, jak správně vyhodnotit úspěšnost potažmo neúspěšnost rozvojové strategie.

Základním pravidlem, jak hodnotit úspěšnost rozvojové strategie je podle míry její realizace. V tomto hodnocení vidí Blažek (2010) problém, neboť zdůrazňuje propojení realizace strategie s mírou produktivity ve veřejném sektoru, kde není hlavním cílem zisk. Tzn., že produktivita práce se bude ve veřejném a soukromém sektoru výrazně lišit, i když neexistuje žádné kritérium, kterým by se toto tvrzení dalo podložit. Jiným způsobem, jak hodnotit úspěšnost u rozvojových strategií je jejich monitoring, který je jedním z principů Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. Na základě principu monitoringu, zavedlo MMR ČR strategický hodnotící rámec, který udává směr k tomu, jak přistupovat k hodnocení strategií místního rozvoje. I přes to, že existuje mnoho metod a postupů hodnocení socioekonomického rozvoje, nejčastěji se pracuje s metodami ex-ante, interim a ex-post, ale vždy by měla být metoda vybrána na základě účelu hodnocení, programového stádia, stádia hodnocení procesu a na druhu socio-ekonomické intervence (MacCallum a kol., 2009).

Jako konkrétní příklad hodnocení úspěšnosti programu rozvoje můžeme uvést studii Kučerové a Mlejnků (2010), kteří provedli výzkum na příkladu Královéhradeckého kraje. K hodnocení úspěšnosti použili monitoring a evaluaci, které považují za základní techniky pro posouzení směru účinků konkrétních opatření a aktivit ve srovnání s původně plánovaným směrem účinků (Kučerová, Mlejnek; 2010). Zároveň v práci upozorňují na význam monitoringu, který sám o sobě nepřináší řešení konkrétní problémů, ale dokáže upozornit na odklon původních plánů od reality. Ne nadarmo se uvádí, že pokud má dojít ke kvalitnímu hodnocení musí být k dispozici kvalitní monitoring. I tak hodnocení pohlíží na rozvojový dokument z širšího úhlu než monitoring, a tak pracuje i s daty, která nejsou v monitoringu zahrnuta a zkoumá neplánované dopady, což převyšuje rámec běžných ukazatelů (Kučerová, Mlejnek; 2010).

Otázkou také zůstává, kdo by měl úspěšnost rozvojových dokumentů hodnotit. Blažek (2010) uvádí, že by hodnocení mělo být vždy externí, až na výjimku ex ante, kdy může mít hodnocení i interní charakter. Zcela jiné výsledky vyplývají z průzkumu společnosti Triton, která v roce 2013 zveřejnila výsledky výzkumu, který měl napomoci

k vytvoření standardu inteligentního města. Tento standard umožňuje zvýšení schopnosti vedení měst, efektivnější řešení aktuálních problémů a zvýšení místního rozvoje. V rámci tohoto výzkumu probíhalo dotazníkové šetření v 83 českých a německých obcích. V rámci tohoto dotazníku byla respondentům mimo jiné pokládána otázka, kdo může zhodnotit, zda je město úspěšné. Odpověď na tuto otázku byla rozdílná. V českých obcích odpovědělo 67 % dotazovaných, že úspěšnost území mohou zhodnotit občané, a z 25 % se shodovali, že úspěšnost mohou posuzovat externí nezávislé subjekty a z 8 % zastupitelstvo. Na rozdíl od německých výsledků, kde se respondenti shodovali na tom, že úspěšnost zájmového území může posoudit jak občan (25 %), tak i starosta města (25 % zastupitelstvo (37,5 %) a v poslední řadě extérní subjekty (12,5 %). Velmi zajímavé bylo také zjištění, že lidé vnímají pojem úspěšnost rozdílně s ohledem na populační velikost. Z výzkumu vyplynulo, že čeští respondenti z měst do 20 tis. ob. vidí úspěšnost v kvalitě infrastruktury, dobré komunikaci s občany a v podpoře společenského života. Obyvatelé měst s velikostí do 50 tis. ob. vnímají úspěšnost v geografické poloze města, ve smyslu nárůstu počtu obyvatel a spokojenosti podnikatelů. A nakonec obyvatelé žijící ve městech s 50 tis. a více ob., kteří úspěšnost města vnímají z pohledu finančního zdraví, nízké nezaměstnanosti, kvality řízení úřadu a spolupráci zastupitelů a úředníků při plnění vize města (Pavlík, 2013). Zato v odpovědích získaných v Německu hrála roli existence rozvojové strategie a její naplňování, krom toho zde respondenti zmiňovali spolupráci občanů a také kvalitu služeb a infrastruktury (Pavlík, 2013). Avšak shoda všech respondentů byla v tom, že úspěšné město je založené na spokojených občanech, kteří jsou zapojeni do rozhodování o rozvoji města. Z celkových výsledků výzkumu vyplynulo pro česká města několik doporučení. Jednalo se o: vyhodnocení a aktualizaci strategických rozvojových plánů (min. 1 za rok), využívat pro řízení města moderní nástroje (např. controlling), řídit úřad pomocí cílů provázaných se strategií města, zlepšovat dovednosti zaměstnanců úřadu (vedení lidí, spolupráce, řízení cílů), zapojovat občany a stakeholdery do rozhodování, více podpořit využívání partnerství veřejného a soukromého sektoru pro realizaci rozvojových projektů (Inteligentnimesto, 2017). Výzkum potvrdil, že čeští občané nedůvěřují veřejné správě natolik, aby byla schopna posoudit úspěšnost města, které řídí.

2.3.1 Problémy v procesu utváření rozvojových strategií

Hodnocení úspěšnosti rozvojové strategie závisí také na chybách, které se při tvorbě mnohdy vyskytují. Jedna z nejčastějších chyb, která má neodmyslitelný dopad na regionální rozvoj, je tvorba rozvojové strategie pouze za účelem získání dotace z fondů

EU. Blažek (2000) udává, že tvorba těchto formálních strategií může být v budoucnu překážkou pro zpracování opravdové strategie, protože již došlo k jejímu zdiskreditování v očích některých aktérů. S touto chybou také souvisí kopírování úspěšné strategie z jiného území. Jak je často psáno, je nezbytné, aby každé zájmové území mělo rozvojovou strategii „šitou na míru“. Není totiž možné, aby území měla stejnou úroveň vyspělosti, natožpak stejné cíle rozvoje. U cílů se také často stává, že jsou zaměňovány za nástroje, tzn., že cílem je vybudovat vědecko-technický park namísto zvýšení úrovně inovačního podnikání (Blažek, 2000).

Z pohledu formálních náležitostí se často objevuje chyba, kdy je ve strategii lépe rozpracovaná analytická část než ta návrhová. V návrhové části by u konkrétních projektů neměl chybět časový harmonogram, finanční zodpovědnost a osoba, která zodpovídá za realizaci daného projektu, a to vše v souladu s rozpočtem resortu, obce či kraje. Tato myšlenka byla také podpořena mezinárodním workshopem správ a využití území v zemích OECD (2017), kde zaznělo, že za naplnění jednotlivých cílů rozvojové strategie by měla nést zodpovědnost konkrétní osoba, která ponese veškeré následky spojené s jejich neúspěchem. Zajisté by tato zodpovědnost vedla k efektivnějšímu plnění cílů, které by podmiňovaly rozvoj v území. Avšak představa, že v dnešní době, kdy se většina osob figurujících ve veřejné správě bojí cokoli podepsat, je téměř nerealná, aby na sebe dobrovolně vzaly tuto odpovědnost.

2.4 Faktory úspěšnosti rozvojové strategie a způsob jejich vymezení

Zhruba posledních 20 let se považuje za období neustálých změn, na které musí obce, města či regiony reagovat, chtějí-li si zachovat konkurenční schopnost nebo zabezpečit dlouhodobý rozvoj (Jánský, 2017). K zajištění těchto cílů by měly sloužit již zmíněné rozvojové strategie, jejichž úspěšnost závisí na mnoha faktorech. Bohužel doposud neexistuje jednotné kritérium, které by pomohlo tyto faktory úspěšnosti identifikovat. Velmi podobné je to i s definováním faktorů rozvoje, o kterých se pojednává v následující kapitole. Obecně vzato se faktory dělí na vnější a vnitřní, které se navzájem ovlivňují. Vnitřními faktory se převážně zabývají empirické přístupy, které je vidí jako faktory úspěchu. Někteří autoři např. Pošvár (2008) je označují dokonce jako kritické faktory úspěchu.

Základní otázkou však zůstává, jak se dají tyto klíčové faktory úspěchu správně vybrat a vymezit. Pokud bychom se inspirovali v marketingu, tak by mohla být použita metoda Critical success factors (CSF), která napomáhá určit klíčové faktory úspěchu, které

znamenaají úspěch nebo selhání konkrétního plánu (Managementmania, 2017). Tato analytická technika se řídí Paretovým pravidlem, které tvrdí, že 20% příčin způsobuje 80% výsledků. Tzn. že metoda kritických faktorů úspěchu dokáže výrazně zredukovat počty sledovaných jevů na minimum bez ztráty podstaty, se kterými může management nadále pracovat. Jánský (2017) uvádí, že tento koncept kritických faktorů vychází z předpokladu, že konkurenceschopnost a s ním spojený dlouhodobý rozvoj regionů je závislý na celé řadě faktorů, kdy maximální úspěšnosti lze dosáhnout pouze v případě, kdy není pozornost upjatá pouze na jednotlivé (dílčí) kritické faktory, ale také na jejich komplexní působení.

Jako příklad uplatnění modelu klíčových faktorů úspěchu se dá předložit McKinseyho koncept 7S, za jehož názvem se skrývá analýza interních faktorů úspěchu. S touto metodou přišli v 80. letech 20. století Peters a Watermanem, kteří se snažili identifikovat vnitřní skupinu faktorů vedoucí k úspěchu. Samotný název 7S je odvozen z počátečních písmen názvu závislých proměnných: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values (Iaf-methods, 2017). Tyto základní prvky se navzájem ovlivňují a dají se rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny, nazývané jako „tvrdá S“, patří strategie, struktura a systém, které podnik využívá. Tyto „tvrdé“ prvky se dají snadno rozpoznat i definovat, zároveň není těžké je ovlivnit a jejich výsledky se snadno projeví. Druhá skupina tzv. „měkkých S“ je tvořena z prvků styl řízení, sdílené hodnoty, dovednosti a personál. V této skupině je, na rozdíl od první, složitější identifikace prvků a jejich pozměnění má přímý vliv na kulturu ve společnosti. Pokud by se upravil výklad jednotlivých pojmů (viz tabulka č. 1), tak by se v této metodě dal podnik nahradit mikroregionem, čím by vznikla možnost, jak identifikovat vnitřní klíčové faktory, které mají dopad na rozvojovou strategii.

Tab. č. 1 – Uplatnění metody 7S při identifikaci faktorů vedoucí k úspěšnosti rozvojové strategie

STRATEGY (strategie)	→	STRATEGIE (cíle, vize)
STRUCTURE (struktura)	→	STRUKTURA
SYSTEMS (systémy)	→	SYSTÉMY
STYLE (styl řízení)	→	LEADERSHIP
STAFF (personál)	→	AKTÉŘI
SKILLS (schopnosti/dovednosti)	→	ZKUŠENOSTI, DOVEDNOSTI
SHARED VALUES (sdílené hodnoty)	→	SPOLEČNÉ HODNOTY

Zdroj: Vlastní zpracování na základech modelu 7S

Samotní autoři tohoto konceptu si mnohdy pohrávali se změnou některých dílčích faktorů, ve které pokračovalo i několik jejich následovníků (Veber, 2000). Také Chung (1987) se snažil určit klíčové faktory, které mají vliv na prosperitu organizace. V jeho podání došlo k vymezení pouze třech faktorů: Strategy, Human resources, Operational system, přičemž s nimi nepracoval v žádném časovém horizontu. Jako klíčový faktor ovlivňující rozvoj, vidí Chung v podobě lidských zdrojů, které považuje za determinant úspěšné realizace strategie. Důkazem toho, že jsou lidské zdroje v rozvoji důležité, uvádí fakt, že se tímto tématem v posledních letech zabývá čím dál více autorů nejen na podnikové úrovni.

Jak je vidět z tabulky č. 1, některé faktory úspěšnosti jsou shodné s faktory rozvoje. Proto je nezbytné se těmito faktory zabývat individuálně a musí být bráno v potaz, že některý z uvedených faktorů rozvoje mohou mít podíl na úspěšnosti rozvojové strategie.

2.5 Faktory regionálního rozvoje

Regionální rozvoj je složitý proces, na který se dá pohlížet z mnoha úhlů pohledu. Základní otázka, kterou se regionální rozvoj zabývá je problém vzniku nerovností a jejich dopadem na vývoj společnosti. Blažek a Uhlíř (2011) uvádějí, že tato otázka nebyla doposud uspokojivě vysvětlena a předkládají základní rozdělení těchto příčin na vnitřní a vnější, kterými se ze zahraničních autorů zabýval např. Bernard (2011). Jelikož neexistuje jednotné kritérium, které by tyto příčiny/faktory vymezovalo, tak se také často užívá členění na endogenní a exogenní. Endogenní neboli vnitřní faktory, o kterých bylo již výše zmíněno, jsou takové faktory, které jsou schopny ovlivnit rozvoj zevnitř, kde se i nacházejí. Jedná se o odlišnou dispozici jednotlivců v podobě jejich individuálních schopností a osobních vlastností jako je vůle, úsilí, ambice a vize, které ovlivňují míru jejich využití, respektive realizaci vlastních schopností (Blažek a Uhlíř, 2011). S vnitřními faktory rozvoje se začalo pracovat zejména v institucionálních teoriích, které chápou předpoklady rozvoje jako možnost podpory lokálních aktérů a zdůrazňují využití místních podmínek a předpokladů rozvoje, včetně lidského potenciálu znalostí a schopností využívat inovace (Lundvall, 1992; převzato z Perlín, Kučera, Kučerová, 2010). Typickým příkladem vnitřního faktoru rozvoje se uvádí lidský a sociální kapitál. Velmi důležité je upozornit na to, že tyto vnitřní faktory nemohou změnit faktory vnější, což je označení pro druhý typ faktorů rozvoje. Tyto vnější faktory ovlivňují regionální rozvoj ve vybraném území zvenčí. S těmi se pracovalo zejména v neoklasických teoriích, kde významnou roli hrála jejich mobilita. To také potvrzuje Spilková (2004), která uvádí, že v minulosti byl rozvoj založen především na extenzivních zdrojích (tzn. například na nových investicích

v daném regionu, ale také zmiňuje, že dnešní rozvoj je založen převážně na vnitřních faktorech, což také potvrzuje Ježek (2014). Jako příklad vnějšího faktoru lze uvést institucionální prostředí. To se promítá již v samotném utváření rozvojové strategie jako faktor v možnostech financování nebo při plánování rozvojových aktivit (Jihomoravský kraj, 2017).

Jiné dělení faktorů používá např. Rumpel, Slach a Koutský (2008), kteří je dělí poněkud hrubě na měkké (tzv. nehmotné) a tvrdé (tzv. hmotné) faktory. Zároveň zastávají názor, že by se měla pozornost věnovat právě měkkým faktorům, kterým přidávají na důležitosti. Jako příklad tvrdých vnějších faktorů uvádějí např. stav dopravní infrastruktury, který úzce souvisí s faktorem geografické polohy. Ta neodmyslitelně patří mezi rozvojové faktory, i když v současné době její význam slábne. Geografickou polohu lze rozlišovat na vertikální, kdy je pozice ve významové hierarchii dána kvalitou místa či regionu a na horizontální (Hampl, 2012), kdy je poloha určena pozicí daného místa vůči ostatním, především vzájemnou vzdáleností, dostupností a vztahy míst (Marada; 2013). Z důvodu rozmanitosti geografického prostředí hraje významnou roli v regionální rozvoji doprava a rychlost napojení na kvalitní síť, která má vliv na chod ekonomiky nejen díky tomu, že sama vytváří přidanou hodnotu a pracovní místa jako ekonomické odvětví, ale zároveň umožňuje kontakt ekonomickým subjektům v prostoru (ČSÚ; 2016). Nesmí být opomíjen ani kvantitativní faktor velikosti ve smyslu počtu obyvatel, který spadá do kategorie tvrdých faktorů rozvoje, ale není vyloučené ji pomocí měkkých (vnitřních) faktorů významně ovlivnit.

O propojení měkkých a tvrdých faktorů se snaží ve své typologii Slach kol. (2013), kteří ji upravili a převzali od Grabow, Hollbach-Grömig (1995). Za tvrdé faktory označují ty, jejichž kvalita a úroveň je primárně kalkulatelná, např.: disponibilita kvalifikovanými lidskými zdroji (zaměstnanci), disponibilita plochami (průmyslové zóny) a nebytovými a kancelářskými prostory, externí dopravní napojení (letiště, železnice, silnice, vodní cesty), interní stav dopravní infrastruktury, ceny za plochy, prostory a budovy atd. (Slach, Rumpel, Koutský; 2013). Označení jako měkké faktory dávají těm, které mají bezprostřední vliv na aktivitu podniků/podnikatelů, zejména prostřednictvím pracovní motivace a efektivity. Velký vliv mají také na výběr místa k bydlení a stávají se tak faktorem stabilizace stávajícího, případně atrakce nového obyvatelstva (Slach, Rumpel, Koutský; 2013).

Poněkud propracovanější dělení faktorů nabízí MMR (2016), které zveřejňuje ve Strategii regionálního rozvoje České republiky. S těmito faktory se ve strategii nadále pracuje jako s možným potenciálem jednotlivých regionů. Faktory jsou rozděleny na:

- 1) přírodní zdroje a přírodní prostředí jako dlouhodobé determinanty regionálního rozvoje,
- 2) hmotné faktory v podobě jejich produkčního potenciálu a infrastruktury,
- 3) nehmotné faktory zejména inovace a schopnost jejich vytváření a šíření, dostupnost a účinné využití informační a komunikační technologií (ICT), institucionální prostředí,
- 4) lidské zdroje s příslušnou úrovní dovedností a odborné vzdělání.

Jánský (2017) představuje koncept vnitřních faktorů rozvoje, které byly vymezeny na základě empirických výzkumů. Jedná se o deset vybraných faktorů, které se vzájemně podmiňují:

- 1) Strategie - představuje nezbytnou cílovou orientaci místního nebo regionálního společenství, které úzce souvisí s otázkou vedení. Přístupy ke strategii závisí nejen na místních podmínkách, ale i na zvoleném přístupu strategického managementu (racionální plánování, plánování jako proces řízeného pozorování, logický inkrementalismus, spontánní strategie).
- 2) Organizační struktura – řízení místního/regionálního rozvoje potřebuje takovou organizační strukturu, která umožní změnu a inovace. Očekává se od ní, že bude jednoduchá, plochá, flexibilní, týmová a síťová, čímž by mělo docházet k zabezpečení vysoké kvality řízení. Následující uvedené faktory by měly sloužit jako výchozí principy pro vytvoření organizační struktury:
- 3) Procesy – představují účelově uspořádané a integrovaně řízené posloupnosti jednotlivých aktivit. Jejich cílem je transformovat vnitřní zdroje (např. informace, znalosti, potenciál) do požadovaných výstupů (např. myšlenková řešení, nové produkty, projekty). Mezi tyto procesy řadí následující informace a komunikace, lidi a leadershipa.
- 4) Informace a komunikace – procesy informatizace usnadňují rozšíření a zhodnocení, zkušeností a dovedností.
- 5) Lidé – hrají stále významnější roli v regionálním rozvoji. V současné znalostní společnosti je lidský kapitál považován za hlavní faktor vytvářející konkurenceschopnost a dlouhodobý rozvoj obce, měst a regionu

- 6) Leadership – schopnost tvůrčího vedení, která je nepostradatelná v případě, kdy se místní nebo regionální společenství snaží o realizaci proaktivní inovační strategie. Leadership by měl disponovat těmito charakteristickými znaky: proaktivní myšlení a jednání, zodpovědnost, účinné vedení aktérů k postupnému naplňování vize a schopnost motivovat.
- 7) Kultura – jako vztah k inovacím a znalostem. Působí jako podklad pro ostatní faktory rozvoje.
- 8) Znalosti – dnešní ekonomika je založena na znalostech a je důležité, aby si místní či regionální společenství vytvářela své znalostní zázemí. Smyslem tohoto úsilí je zvýšení konkurenceschopnosti a snaha zajistit udržitelný rozvoj.
- 9) Inovace – hybná síla rozvoje podnikání.
- 10) Partnerství a síť – nejvyšší forma spolupráce, která předpokládá vazby mezi jednotlivými aktéry v rovnocenném postavení. Partnerství je založeno na dobrovolné bázi s očekáváním oboustranné výhodnosti. Na místní či regionální rozvoj má největší dopad tzn. strategické partnerství, které umožňuje dosažení společných zájmů.

Všechny výše uvedené koncepty se snaží faktory rozvoje identifikovat a rozdělit. Je však důležité si uvědomovat, že na rozvoj v území nepůsobí pouze vnitřní nebo vnější faktory, ale působí současně a mnohdy se dokonce ovlivňují. V poslední době se také častěji pracuje s vnitřními nebo některými autory nazývanými měkkými faktory, které jsou vnímány jako soubor individuálních schopností a individuálního vlastnictví, které je možné využít k rozvoji území. I pro účely této práce se pracuje primárně s vnitřními faktory v podobě lidských zdrojů a sociálního kapitálu, který se ve výše uvedených konceptech často objevuje. Např. koncept Jánského (2017) se zabývá pouze faktory vnitřního rozvoje, který vychází z empirických výzkumů, kde v některých případech dochází ke shodě s faktory vymezenými v McKinseyho konceptu 7S.

2.6 Lidské zdroje

S lidskými zdroji se nejčastěji pracuje v institucionálních teoriích, kde jsou považovány za jeden z klíčových faktorů, který má vliv na rozvoj území. V této práci se s nimi také pracuje jako s jedním z hlavních činitelů úspěšnosti rozvojové strategie. Atalik a Fischer (2002) dokonce uvádějí, že systematický rozvoj těchto zdrojů je důležitým faktorem pro

tvůrce národních politik. To také potvrzuje text v Bílé knize Spojeného království o konkurenceschopnosti, kde je napsáno, že úspěšné moderní ekonomiky jsou postaveny na schopnostech jejich lidí, kteří zároveň utvářejí srdce znalostní ekonomiky, a že jejich znalosti a schopnosti jsou rozhodující pro úspěch britského podnikání, které by se měly neustále modernizovat nebo dojde k poklesu konkurenceschopnosti (Atalik, Fischer 2002). Ve stejném smyslu se na lidské zdroje pohlíží také v regionálním rozvoji Evropské unie, kde se stala podpora rozvoje lidských zdrojů součástí podpory podnikání a jako taková je také dotována z evropských fondů (Dufek a Minařík, 2010). Zároveň bylo potvrzeno Brydenem a kol. (2004), že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro rozvoj venkovských oblastí, kde v podobě lidského a sociálního kapitálu působí na vyspělost jednotlivých obcí, měst a regionů.

2.7 Lidský kapitál

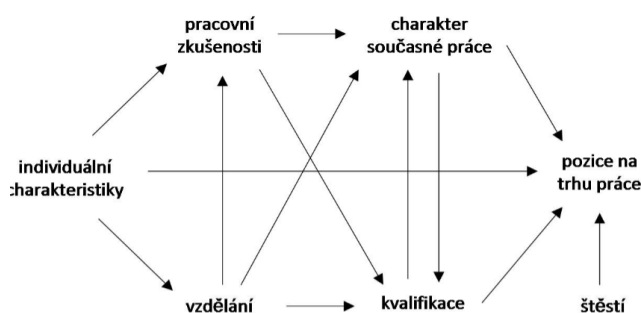
Vzniklo již mnoho studií napříč všemi možnými regiony, ze kterých vychází, že významnou roli nejen na rozvoj ekonomiky má právě lidský kapitál (Simon 1998, Mráčková 2008). S tím také souvisí, v poslední době často diskutované téma, prohloubení rozdílů v lidském kapitálu region od regionu (Berry, Glaeser; 2005, Florida, Mellander).

Za samotného zakladatele pojmu lidský kapitál je považován Theodore Schultz (1961), který vidí vzdělání jako investici, která se v budoucnu vrátí v podobě vyššího zisku. Významně se na teorii lidského kapitálu také podepsal Gary Becker (1993), který ho rozdělil na osobní a společenský. Společenský kapitál se odvozuje ze znalostí utvořených v síti vztahů v rámci nějaké organizace. Již Putman (1993) tento typ kapitálu definoval jako rysy společenského života – síť vztahů, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům společně a efektivněji pracovat při sledování cílů (Koubek; 2010). Zároveň společenský kapitál má velký vliv na samotnou motivaci člověka. Osobní kapitál zahrnuje relevantní spotřebu v minulosti spolu s dalšími vlastními (osobními) zkušenostmi, které ovlivňují stávající a budoucí užítky (Fišerová; 2009). Becker (1993) osobní kapitál dále rozděluje na zvykový (habitual) a představivostní (imagination), který vyniká schopností v dokázání si představit budoucí užitek všech vynaložených zdrojů.

Samotná definice lidského kapitálu není jednotná a mnoho autorů si ji vytváří individuálně. Např. Bontis a kol. (1999) definovali lidský kapitál jako faktor v organizaci, kde dochází ke kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, které dávají organizaci zvláštní charakter. Velmi podobně zní i definice OECD (2002), která lidský kapitál definovala jako znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují

vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha. Lidský kapitál se také často rozděluje na formální a neformální. Kde se mezi formy formálního kapitálu řadí vzdělanost a mezi neformální dovednosti, znalosti a schopnosti jednotlivce. Kuchař (2007) dokonce sestavil model lidského kapitálu s vlivem na pozici na trhu práce (viz obr. č. 3). V tomto schématu se snaží autor znázornit, že formální lidský kapitál, tzn. vzdělání, má na pozici na trhu práce přidanou hodnotu. Naopak jako stavební kámen jedince vidí v individuální charakteristice, kde se projevují demografické ukazatele, ale také prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje. Zároveň v tomto schématu Kuchař (2007) zohledňuje roli štěstí, které může mít do jisté míry vliv na získání pracovní pozice.

Obr. č. 3 – Schéma elementů lidského kapitálu



Zdroj: Kuchař; 2007

Stejně tak jako je problém v nalezení jednotné definice, tak je problém ve způsobu jeho měření. Nejčastěji se lidský kapitál měří podle dosaženého vzdělání, tzn. čím vyšší vzdělání tím vyšší lidský kapitál. Nesmíme však zapomínat, že lidský kapitál se může projevovat nejen jako forma dosaženého vzdělání, ale je možné se na něj zaměřit i jako na kreativní třídu, která lze vymezit podle působnosti povolání (např. věda, technika, umění, kultura, zábava, management, finance, práva, zdravotní péče a vzdělávání) (Florida; 2002).

Teorie lidského kapitálu, stejně jako žádná jiná, nezůstává bez kritiky. Jako hlavní kritika se uvádí v těžko prokazatelném způsobu měření investic, které byly do kapitálu vloženy a také těžko měřitelné výsledky, které měly tyto investice přinést. Dále se lidskému kapitálu vytýká předpoklad se kterým pracuje a to, že čím má člověk vyšší vzdělání, tím vyšší bude mít výdělky. Což je neadekvátní vůči lidem, kteří mají nějaké schopnosti, ale neprokážou se na žebříčku získaného vzdělání, podle kterého se dá lidský kapitál měřit. Mezi přední české kritiky lidského kapitálu řadíme např. Kadeřábkovou (2005).

Jak již bylo výše zmíněno, lidský kapitál se dělí na osobní a společenský, neboli sociální. Coleman (1990) představil diagram, ve kterém naznačuje propojení lidského a sociálního kapitálu, který se nejen propojuje, ale zároveň doplňuje.

2.8 Sociální kapitál

Znalosti, kompetence a dovednosti jsou součástí sociálního kapitálu, který se dá považovat za neviditelný faktor rozvoje místní ekonomiky. V posledních letech se tento faktor považuje za klíčový v regionálním rozvoji, ale zároveň je stejně jako lidský kapitál velmi obtížně měřitelný.

S pojmem sociální kapitál se začalo pracovat poměrně nedávno, ale již má utvořené pevné teoretické a empirické základy. I přes to stále neexistuje jeho jednotná definice a ani formulovaný způsob, jak bychom ho měli správně měřit. Proto pod něj můžeme zařadit mnoho sociologických faktorů, které mají pozitivní vliv na hospodářský rozvoj. Dají se pod ním identifikovat například sociální vztahy, které mají významný dopad na individuální prosperitu území.

Jako první byl sociální kapitál, ve smyslu vývoje společnosti, rozpracován sociologem Pierrem Bourdieu (1986). Ten ho v individuálním pojetí vnímá jako potenciální zdroj, vycházející z vlastnictví sítě vztahů a známostí. Bourdieu zároveň zastává názor, že v sociálním prostoru dochází ke kumulování ekonomického, kulturního a sociálního kapitálu, přičemž největší váhu přisuzuje tomu ekonomickému a kulturnímu a uvádí, že jsou tyto kapitály od sebe neoddělitelné (Bourdieu, 1986). V rámci kolektivního pojetí se jím zabýval James Coleman (1988), který ho chápe jako znak sítě vztahů, vzájemnosti a důvěry.

Podle některých autorů (Alridge a kol., 2002, Sedláčková, Šafr, 2005, Matějů, Vitásková, 2006) si jsou koncepty Bourdieua (1985), Louryho (1977) a Coleman (1988) značně blízké, neboť vidí sociální kapitál jako základ nerovností ve společnosti (Špačková, Ouředníček, Susová, 2012). Jiným směrem se ve svých pracích ubírá americký sociolog Robert Putnam (1993), který v sociálním kapitálu vidí smysl soudržnosti. Putnam uvádí, že formou společné organizace, např. utvořením sítí, norem a důvěry zajistí koordinaci a spolupráci, které povedou ke společnému prospěchu. Tento autor je považován za největšího zastávce konceptu sociálního kapitálu a stojí za jeho rozmachem napříč obory.

V České republice se tématem sociálního kapitálu začíná zabývat až v 90. letech Ivo Možný (1989), Petr Matějů (1993) a následně Jan Pileček (2010), který ve své práci uvádí, že „úroveň sociálního kapitálu je významným faktorem ovlivňujícím polarizaci prostoru a spolu s úrovní lidského kapitálu zásadním způsobem předurčuje možnosti dalšího vývoje

zejména na lokální a mikroregionální úrovni, kde je rozvoj výrazně determinován aktivitou a schopnostmi místních aktérů a subjektů, bez jejichž existence lze eliminovat a překonávat polohové nevýhody a disfunkce jen obtížně“ (Pileček 2010, s. 73). Zejména v periferních oblastech je aktivita místních komunit významným faktorem, který má podíl na potenciálním rozvoji (Pileček, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno u Putnama, ke vzniku sociálního kapitálu je zapotřebí přítomnost důvěry, která usnadňuje vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi jedinci. V sociologii se pojetím důvěry zabývá mnoho autorů. Nejstaršími teoretiky, kteří se i jen okrajově zabývali tématem důvěry, byli takoví klasikové, jako byli např. Adam Smith (1776) nebo David Hume (1770). Konceptem důvěry jako samostatného sociologického tématu se v polovině 70. let zabýval Jeremy Boissevain. Poté v 90. letech navázal Adam Selligmal, autor knihy *The Problem of Trust* (1997). Publikace, která shrnuje všechny dosavadní přístupy k tematice důvěry sepsal polský sociolog Piotra Sztompkyho (1999).

V současné době existuje mnoho studií, které se zabývají srovnáním dopadů všech typů kapitálu - bridging, bonding, linking (Callois, Schmitt; 2009). Jednou z takových je studie, která se zabývala rolí sociálního kapitálu a jeho vlivem na změnu populace a na lokální rozvoj ve francouzské venkovské oblasti. Každý ze tří typů sociálního kapitálu měřili jiným způsobem, kde následně shromážděná data vkládali do rovnice navrženou Boarnetem (1994), která zjišťuje lokální změny a vývoj zaměstnanosti. Svazující sociální kapitál měřili na lokální úrovni formou míry intenzity kolektivních akcí a hustotou sociálních vazeb v daném místě. Pro měření přemostujícího kapitálu zjišťovali intenzitu hustotu vazeb mezi obyvateli žijícími ve sledovaném území a mezi lidmi, kteří se tam odtud přestěhovali někam jinam. Autoři se zaměřili také na méně používaný typ sociálního kapitálu, konkrétně na linking (provázaný) sociální kapitál, který měřili pomocí intenzity vztahů mezi obyvateli daného území, ale s odlišným sociálním postavením (Callois, Schmit; 2009). Studie byla vypracována na základní hypotéze, která se domnívala, že ani jeden ze tří typů sociálního kapitálu nemá převažující vliv na lokální změnu populace a že na vývoj zaměstnanosti se pozitivně a ve stejné míře podílejí všechny tři typy sociálního kapitálu. Zdá se být krajně nereálné, aby se všechny tři typy SK ovlivňovaly ve stejné míře změnu populace a ovlivňovaly zaměstnanost, a to také potvrdily jejich výsledky, ze kterých vyplývá, že spojovací sociální kapitál se podílí na vlivu vývoje společnosti jen velmi málo nebo zcela vůbec, zatímco formy přemostujícího a provazujícího kapitálu mají významně pozitivní dopad na změnu populace a místní rozvoj.

Významným činitelem na utváření sociálního kapitálu mají sítě vztahů, ať už se jedná o vztahy v rámci jedné organizace či mimo ni (Koubek, 2010).

2.8.1 Sociální sítě

Sociální sítě nebo jinak řečeno sítě vztahů jsou nedílnou součástí lidských zdrojů a sociálního kapitál. Samotný koncept sociálních sítí prošel rozsáhlým vývojem. Poprvé se o nich začalo hovořit v souvislosti s teorií sociálních sítí, kterými se zabýval Granovetter, i když je jisté, že různé formy sítí existovaly již před vznikem moderní společnosti. U nás jim velkou pozornost věnuje např. Keller (2010), který zastává názor, že se s nimi pracuje v souvislosti s vazbami vzájemné pomoci a podpory, ale také v souvislosti se způsobem organizování práce. Za významného následovníka Granovettera se považuje Nan Lin, který koncept sítí obohatil o rozměr moci a nerovnosti (Keller, 2010). Lin ve svém konceptu vidí lidskou společnost jako formální organizaci, která má pyramidní podobu, tzn., že je lidská společnost uspořádána hierarchicky, tudíž jednotlivci a skupiny se liší svým podílem na majetku, moci a prestiži (Keller, 2010). Podobně to vidí také Vajdová (2010), která v konceptu sociálních sítích vidí vazby mezi lokálními a regionálními aktéry ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru, kteří se svojí existencí podílejí na lokálním a regionálním rozvoji. Zároveň mezi těmito aktéry, ať už se jedná o rodiny, organizace, malé skupiny, národy, se utvářejí vazby, díky kterým dochází k šíření informací (Vajdová, 2010). Tyto vazby charakterizují nejen vztahy mezi jednotlivci zapojenými do sítí nebo skupin, ale také vazby mezi sítěmi v rámci sítí vyšší úrovně a komplexity (Majerová a kol., 2011).

Podle pole působnosti těchto vztahů začali Cannarely a Piccioni (2008) rozlišovat dva typy sítí – horizontální a vertikální. Horizontální typ se vyznačuje vazbami utvářenými na stejné úrovni, kde neexistuje žádný nadřazený aktér. Naopak vazby vertikální propojují, za přítomnosti jednoho či více dominujících aktérů, jednotlivé hierarchické úrovně sociálních systémů (Sýkora a Matoušek 2008). Na základě tohoto vymezení se dají určit základní formy sociálního kapitálu, mezi které patří již zmíněný bonding, bridging a méně používaný linking.

Velký význam při analýze sociálních sítí má také to, zdali se jedná o sítě formální či neformální. Ty formální se charakterizují jasně definovanými pozicemi aktérů (formální organizační struktura), kteří mají určité kompetence a nejčastěji se objevuje v rámci oficiálního partnerství. Naopak sítě neformální se utvářejí mezi rodinou a přáteli ve formě přirozených osobních vztahů, které se utvářejí mimo organizační strukturu.

K tomu, aby se mohla síť vztahů zformovat a následně pozorovat, je zapotřebí aktérů, kteří jsou neodmyslitelnou součástí regionálního rozvoje.

2.8.2 Aktéři

Aktéři rozvoje začali být vymezováni již po 2. světové válce, kdy se státy začaly dělit na rozvinuté a rozvojové. Daněk (2013) uvádí, že právě v této době vznikl diskurz rozvoje, ve kterém se Evropa a USA snažily vymyslet princip, jak by se těmto rozvojovým zemím dalo pomoci. Za hlavní aktéry Daněk (2013) považuje mezinárodní organizace (např. OSN), mezinárodní finanční instituce (např. Světovou banku), vlády postkoloniálních států a ekonomy působících na západních univerzitách. Tento typ aktérů odpovídá příkladu aktérů působících na vyšší regionální nebo vyšší institucionální úrovni, kteří by byli považováni za vnější faktor rozvoje. Nicméně pro úspěšnost rozvoje jsou důležitější aktéři pohybující se na úrovni lokální. V tomto případě se jedná o jedince působící přímo v daném regionu, kteří mezi sebou utvářejí vazby a kontakty, které byly výše definovány jako horizontální.

Ježek (2014) tyto lokální aktéry dělí do tří skupin – podniky, soukromé domácnosti/jednotlivci a veřejný sektor. Avšak většinou se jedná o neformální aktéry, kteří působí v podobě jednotlivců či spolků. Konkrétnější rozdělení aktérů nabízí např. Svobodová a Věžník (2014), kteří rozdělují aktéry rozvoje podle pole působnosti. Jejich základní dělení vychází z hierarchického postavení aktérů vzhledem k správě organizací území. Jedná se tedy o rozlišení aktérů na lokální, regionální/krajské a národní úrovni (Svobodová, Věžník; 2014). Jak je zřejmé z tab. č. 2, dají se aktéři také rozlišovat podle formální struktury na veřejnou a zájmovou správu (institucionalizovaní aktéři), organizace neziskového sektoru (částečně institucionalizovaní) a zájmové skupiny (neformální, zejména místní obyvatelé) (Svobodová, Věžník; 2014).

Tab. č. 2 – Matice aktérů – prostorová úroveň versus typ sektoru

		Sektor		
Úroveň		veřejný	podnikatelský	neziskový
	evropská	Evropská komise (rámec SZP EU)	Nadnárodní zájmová uskupení (např. COPA a další svazy zemědělců, výrobců a producentů)	Sítě

	národní	Ministerstva; Celostátní síť pro venkov	Celostátní zájmová uskupení	Spolky, svazy, sítě
	regionální	Kraj; Vysoké školy; Krajská informační střediska	Podnikatelská sdružení	Nezisková sdružení
	lokální	Obce – DSO, MAS; Obcí zřizované organizace	Podnikatelé, zemědělci	Zájmová sdružení, spolky

Zdroj: Svobodová 2009 převzato ze Svobodová a Věžník, 2014

Nejvýznamnějším aktérem na lokální úrovni je obec, jejíž koordinační role je ovlivněna její roztržitostí (regionalnirozvoj, 2018). V tomto případě dochází k naplňování rozvojových cílů pomocí meziobecní spolupráce, popřípadě založením Místní akční skupiny (MAS). MAS je sdružení, které působí formou spolupráce občanů, neziskových organizací, podnikatelské a veřejné sféry na zlepšení kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech (NS MAS, 2018).

Podle možnosti zapojení aktérů do podpory regionálního rozvoje se dají rozdělit do několika typů. Rozlišuje se přímá podpora, kdy se aktér zapojuje prostřednictvím zdrojů, ať už se jedná o zdroje finanční, materiální nebo lidské. Dále koordinační role, kdy se aktér aktivně podílí na koordinaci aktivit jiných aktérů a iniciační role, kdy dochází ke stimulaci konkrétních aktivit aktérů včetně jejich podpory (Galvasová, 2007).

2.9 Mikroregion

Hampl (2005) uvádí dva základní typy regionů, které navrhl na základě způsobu jejich vymezení. 1) normativní region, který je administrativně vymezen (SO, ORP, kraje) a 2) deskriptivní region, který je odvozen od jeho přirozeného vývoje. V návaznosti na deskriptivní region dochází ještě k jeho rozdělení na homogenní nebo heterogenní. Homogenní region se zpravidla vyznačuje jedním regionalizačním kritériem, které se vztahuje k celému území regionu. Nejčastěji se s tímto typem regionu setkáváme v souvislosti s fyzicko-geografickými podmínkami (klimatické, horninové, ad.), kde dochází k převaze výskytu daného jevu. Podstatně méně se hovoří o homogenním regionu v souvislosti s humánně-geografickými jevy, ale i tak můžeme dát příklad regionu, kde volby vyhrála jedna politická strana. Druhým typem normativního regionu je region

heterogenní, u kterých je hlavním charakterizačním znakem existence hierarchické posloupnosti a jasné vymezení jádra a zázemí. Důležitou roli ve vymezení heterogenního regionu hraje také intenzita vazeb mezi jádrem a zázemím, tudíž se sem řadí přirozené spádové obvody sídelních center (UUR, 2008). Hampl (1987) také identifikuje čtyři hierarchické řády heterogenních regionů, mezi které patří subregiony, mikroregiony, mezuregiony a makroregiony. O mikroregionech uvádí, že se dají charakterizovat jako územní celky, v nichž jsou relativně uzavřeny nejintenzivnější regionální procesy především dojížděka za prací a službami. Na této mikroregionální úrovni se tedy jedná o nejvýznamnější regionální proces mezi městem a jeho zázemím.

Hampl (1987) v Česku rozlišuje 2 stupně mikroregionální organizace. Tuto 2 stupňovou organizaci přebírá Pápol a kol. (2006) a přirovnává mikroregiony 1. stupně k spádovým územním střediskům osídlení obvodního významu, které disponují základním občanským vybavením (škola, školka, praktický lékař, základní vybavení obchodů, ad.). V současné době lze takto na našem území označovat 144 středisek. Na rozdíl od mikroregionů 1. stupně je mikroregionů 2. stupně poměrně méně. Hampl uvádí 70 a přirovnává je k okresům. Pápol a kol. (2006) uvádí ještě méně středisek a to 64, které až do roku 2002 měla statut okresního města. V tomto 2. stupni mikroregionální organizace zcela dominují vztahy mezi bydlištěm, pracovištěm a základními službami. Současně platí, že prostorová organizace těchto vztahů má až na vzácné výjimky nodální formu: vztahy typu středisko – zázemí (Pápol a kol. 2006). Samotná centra 2. stupně disponují vyšší občanskou vybaveností (střední a vysoké školy, divadla, nemocnice, ..).

Jak uvádí MMR ČR, český právní řád pojem mikroregion nezná. A proto neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Např. v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje se užívá jen termín region, jímž se rozumí celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, správních obvodů obcí s rozšířenou působností, obcí nebo sdružení obcí (Pápol a kol.; 2006). Svoji definici mikroregionu zveřejňuje Regionální Informační Servis, která zní: „Mikroregion je region malého geografického měřítka“ (Risy; 2017). Jak již bylo výše zmíněno vymezujeme dva typy mikroregionů. Typ normativního mikroregionu může být v Česku založen na základě smlouvy uzavřené mezi obcemi ke konkrétnímu úkolu, dále na základě vytvoření dobrovolného svazku obcí (DSO) nebo jako založení spolku právnických osob (SPO) mezi dvěma a více obcemi (UUR; 2017). V našich podmínkách převažuje forma DSO, u kterého často dochází k účelovému vzniku kvůli získání společné podpory pro čerpání prostředků ze státních fondů a z fondů EU (Risy; 2017). Což vidí kritici jako hlavní problém u DSO. Naopak jako výhodu to vidí

Pončíková (2015), která jako pozitiva vyzdvihuje celkovou spolupráci jak zastupitelů, tak i zaměstnanců jednotlivých členských obcí a společnou koordinaci při dosahování stanovených cílů. Tato forma spolupráce je jako nástroj rozvoje velmi efektivní a úspěšně se používá ve venkovském prostoru.

2.10 Problematika vymezení venkova

Dlouhá léta se některé vědní obory potýkají s diskuzí ohledně přístupů vedoucí k definici či vymezení venkovského prostoru. Již Gilbert (1982) ve své publikaci upozorňoval na dlouholeté a neúspěšné hledání definice venkova. To také souvisí s vývojem rurálních studií, od kterých se odvíjí dynamika náhledů a přístupů na studie venkova (Hruška; 2014). Samotné rurální studie prošly pestrým vývojem, který se např. Svobodová a Věžník (2017) nebo Hruška (2014) snaží shrnout v základním přehledu vývoje přístupů a definic.

V moderní rurální geografii se uplatňují především pozitivistické přístupy, založené na zidealizovaných sociologických představách o venkovských a městských společnostech (Svobodová, Věžník; 2017). Také Woods (2011) vychází z funkčního a veřejností nejvíce používaného rozdělení na venkov a město, načež z této relace vniklo mnoho definic, které jsou dodnes hojně užívané. K tomuto striktnímu rozdělení Cloke (2006) doplňuje některé prvky, které jsou typické pro venkovské oblasti, např. extenzivní využití půdy nebo malá sídla, které se od těch městských prvků značně liší. Definice, které vznikly na základě tohoto přístupu, jsou založeny na principu pozorování a způsobu měřitelnosti, tzn., že se jedná o definice deskriptivní (Hruška; 2014). Jako příklad můžeme uvést vymezení venkovského sídla, které se odvozuje podle počtu obyvatel. Podobné přístupy, které vedou k vymezení venkova používá také Binek (2007), který uvádí, že první přístup je založen na technické bázi a často se zaměřuje na jednu nebo více charakteristik využívaných pro potřeby regionální politiky. Druhý přístup je zaměřen nejen na kvantitativní, ale i na kvalitativní znaky sídelní, hospodářské, sociální a krajinné oblasti (Binek; 2007). Avšak i přes identifikaci těchto přístupů stále nedochází k sestavení jednotné definici. Proto se častěji setkáváme s deskriptivním vymezením, které používá většina států EU, které vidí venkov jako území s hustotou obyvatelstva do 100 obyv./km² (Perlín; 2010). Ve stejném duchu zní také jediná mezinárodně uznávaná definice od OECD, která venkov vymezuje podle podílu obyvatelstva, které žije na území s hustotou zalidnění menší než 150 ob./km² (ČSÚ; 2016). Tato definice má také svoji nevýhodu a to tu, že staví do nevýhodné pozice venkovské oblasti, které jsou hustě osídlené. Na regionální úrovni dochází dle této definice na vymezení 3 typů regionů: převážně venkovský (více než 50 % obyvatel regionu žije ve

venkovských obcích), významně venkovský (15-50 % obyvatel regionu žije ve venkovských obcích) a výrazně městský (méně než 15 % obyvatel regionu žije ve venkovských obcích) (ČSÚ; 2017). Hruška (2014) v této deskriptivní metodě vymezení venkova vidí objektivní způsob vymezení především díky využití statistických dat, ale na druhou stranu uvádí, že je to velmi subjektivní metoda, která záleží na autorovi a na tom, jak takovou klasifikaci venkovského prostoru vykonstruuje.

Většina laické veřejnosti se domnívá, že venkov je utvářen pouze z venkovských obcí, což není úplně pravda. Do území venkova patří i některá malá města, která jsou přirozenou součástí venkova a prostřednictvím svých vazeb na okolní venkovské obce umocňuje své zařazení do venkovské oblasti. Oporu tohoto tvrzení můžeme najít i v odborné veřejnosti, kde za ním stojí např. Binek (2007). Jak již bylo výše zmíněno, tak se dá venkov, potažmo venkovské obce, vymezit podle velikostní kategorie obce, kterou si stanovuje každý stát individuálně. V Česku se pro vymezení venkovského sídla užívá hranice 2000 obyvatel (Perlín, 1999), ale dle nového zákona o obcích se prosazuje nová populační hranice 3000 obyvatel (ČSÚ, 2016). Tudíž obec, která se pohybuje pod touto hranicí je automaticky považována za venkovskou, tedy pokud ji nebyl statut města udělen již v minulosti. Není však pravidlem, že by město např. s 5000 obyvatel nemohlo být považováno za venkovské sídlo. To také potvrzuje Perlín (2010), který jako příklad uvádí některé evropské země, kde je konvenční hledisko nastaveno právě na 5000 obyvatel. Avšak mnohdy záleží i na urbanistické a ekonomické struktuře, na převaze typu zástavby nebo pouze na subjektivním cítění obyvatel.

Vymezení venkova se nemusí vždy řídit podle těchto kritérií, ale někdy se může jednat i o účelové vymezení venkova, které odpovídá potřebám a zaměření autora (Perlín; 2010). Se svou vlastní typologií venkovského prostoru přichází např. i Perlín a Kučerová (2010), kteří ji sestavili na základě potenciálu rozvoje dané oblasti. Venkovské informační centrum (RIC), které poskytuje služby venkovským komunitám, místním činitelům, organizacím a podnikům, upozorňuje na to, že pro někoho by mohl být venkov pouze subjektivní stav mysli, za čímž vidí nevhodné a nedostačující vymezení venkovského prostoru, s čímž by zajisté také souhlasil Johnston (1994), který má pro definici venkova jasně dané hranice. Johnston (1994) za venkov považuje veškerý prostor s malou hustotou zalidnění a s velkou převahou extenzivního zemědělství. S tím se shoduje také vymezení od Goodalla (1987), který za venkovským prostorem opět vidí převahu extenzivního využívání půdy.

V Česku se pro vymezení venkova používá definice OECD a pro vymezení venkovského sídla hranice 3000 obyvatel. Nicméně MMR doplňuje tato kritéria ještě o typy venkovských oblastí, které vymezuje na základě polohy venkovských obcí (ČSÚ; 2017). Jedná se tři typy: příměstský venkov – venkovské oblasti v zázemí velkých měst (ovlivněn suburbanizací a nyní zaznamenává nárůst obyvatelstva); mezilehlý venkov – průměrně rozvinuté oblasti větší vzdálenosti od velkých sídelních center (dobré dopravní spojení na městské oblasti); odlehlý venkov – periferní venkovské oblasti (řídce obydlené, izolované od spádových měst a hlavních dopravních tahů) (ČSÚ; 2017).

3 HYPOTÉZY

H1: Hlavním faktorem vedoucí k úspěchu rozvojové strategie jsou aktéři, zejména pak veřejná správa.

Lidský a sociální kapitál úzce souvisí s aktéry rozvoje, kteří kapitálem disponují. Studium aktérů se zabývá např. Svobodová (2009), která rozděluje aktéry dle jejich hierarchického postavení na lokální, krajskou, národní a evropskou úroveň. Pro mikroregionální spolupráci mají největší váhu aktéři, zejména na lokální úrovni, kde se odlišují podle toho, z jakého sektoru pocházejí (veřejného, neziskového, podnikatelského). Dle Blažka (2011) by se na tvorbě rozvojové strategie měli podílet aktéři ze všech sektorů, což by mělo zabránit převaze vlastních zájmů. Pokud bychom se na regionální rozvoj dívali z pohledu financování, zjistíme, že je závislý především na veřejných zdrojích financování, což potvrzuje, že nejdůležitější aktér rozvoje bude pocházet z veřejné správy.

H2: Kvalitní lidský a sociální kapitál ve vedení obce má pozitivní vliv na rozvoj venkovského území.

Hlavní teorií, o kterou se tato práce opírá, je Teorie sociálního kapitálu v pojetí Putmana (1993). On i jiní autoři (např. Lin 2001, Schmitt, 2009, Pileček 2010) ve svých studiích došli k závěru, že sociální kapitál má významný podíl na potenciálu rozvoje území. Z výše uvedeného teoretického konceptu vyplývá, že neexistuje jednotný způsob dělení ani měření, avšak i přes to je vždy kladen důraz na sociální síť, důvěru, společné hodnoty, které se pozorují buď na úrovni jednotlivce (individuální sociální kapitál) nebo skupiny (kolektivní individuální kapitál) podle toho, koho obohacují. Podle Putmana (2000) je možné sociální kapitál rozdělit podle struktury propojení na bonding (svazující) a bridging (přemostňující), přičemž má každý typ odlišný dopad na rozvoj území.

4 METODIKA

Předložená diplomová práce měla za hlavní cíl identifikovat a vyhodnotit faktory, které vedou k úspěchu rozvojové strategie pro venkovské mikroregiony.

Na samotném začátku práce muselo být stanoveno, jak se bude vyhodnocovat úspěšnost rozvojové strategie. Pro tento účel byla vybrána čtyři následující kritéria:

- 1) Realizace strategie, která byla vyhodnocena na základě dostupných dokumentů a informací čerpaných z rozhovorů s předsedou mikroregionu. Poskytnuté výsledky byly doplněny o hodnocení z rozhovorů s vybranými starosty (o výběru viz níže). Z těchto rozhovorů se vycházelo i při vyhodnocení následujících bodů.
- 2) Posílení sociálního kapitálu, ke kterému dochází díky spolupráci na tvorbě strategického dokumentu nebo v podobě pravidelného setkávání lidí se stejnými zájmy, které bylo podmíněno tvorbou dokumentu.
- 3) Znalost rozvojového dokumentu. Analyzována znalost existence dokumentu a stanovených cílů.
- 4) Rozvoj území, k němuž vyhodnocení bylo nutné sestavit dílčí sadu kritérií. Ty měly za úkol potvrdit nebo vyvrátit rozvoj v území.
 - subjektivní názor obyvatel,
 - nárůst počtu obyvatel v posledních 5 letech (relativizováno k okresnímu počtu ob.),
 - v posledních volbách byly v průměru postaveny více než dvě kandidátky,
 - volební účast v posledních třech komunitních volbách přesahovala republikový průměr.

V případě, kdy mikroregion nesplňoval dva indikátory, byl vyhodnocen jako stagnující ba pokud nesplňoval tři a více byl vyhodnocen jako upadající.

Dílčí výzkumnou otázkou bylo: Jak vnímají úspěšnost představitelé obce, občané a předseda mikroregionu, a kdo a jak může úspěch mikroregionu hodnotit. Odpověď byla získána opět z ankety mezi občany a její výsledky byly porovnány s výsledky výzkumu společnosti Triton, který proběhl v roce 2013 v českých a německých obcích.

Před zahájením výzkumu bylo nutné vybrat mikroregiony, které by si byly charakteristicky podobné. Proto byl výběr území podmíněn následujícími kritérii:

- populační velikosti mikroregionu – počet obyvatel v rozmezí 11 500 – 21 500,
- lokalizace – vnitřní periferie ve Středočeském kraji,
- sídlo mikroregionu v blízkosti dálnice – stejná časová dostupnost do Prahy,
- počet členů sdružení – počet členských obcí v rozmezí 15-25 obcí,
- venkovský charakter – mikroregion v oblasti nerozvojového sousedského venkova,
- existence rozvojové strategie – vlastní strategie mikroregionu, popřípadě spolupráce na vzniku rozvojové strategie vyššího řádu.

Na základě těchto parametrů byl vybrán Svazek obcí mikroregionu Novostrašcko a Mikroregion Hořovicko, na kterých budou analyzovány vybrané rozvojové faktory. Jelikož neexistuje jednotná definice či typologie faktorů, byly faktory k účelu této práce vybrány na základě několika empirických výzkumů faktorů rozvoje Jánský (2017), Skála (2017), Slach, Rumpel, Koutský, (2008). Tyto výzkumy se soustředily spíše na význam měkkých faktorů, které se v poslední době považují za katalyzátor lokálního a regionálního rozvoje. K vlastnímu výběru faktorů vedoucích k úspěchu byla využita také teorie Kritických faktorů úspěchu, která se používá marketingu v případě potřeby pojmenování klíčových faktorů vedoucích k úspěchu strategického řízení. Konkrétně byl použit McKinseyho koncept 7S, který vymezuje sedm faktorů úspěchu. Jedná se o faktory: strategie, struktura, systém, personál, sdílené hodnoty, styl řízení a schopnosti. Model 7S, který je zaměřen pouze na vnitřní faktory byl doplněn i o významné vnější faktory polohu a velikost.

V rámci faktoru polohy byly analyzovány atraktivní lokality (města s pracovním potenciálem a společenským vyžitím), které se nacházejí do 20 km od geografického středu mikroregionu. Součástí faktoru polohy byla také hodnocena časová dostupnost do Prahy a okresního města. Faktor velikosti byl hodnocen podle počtu obyvatel zájmového území, který byl porovnán s počtem obyvatel sousedících mikroregionů.

Uvedená tabulka č. 3 představuje výběr faktorů, který byl vytvořen na základě výše uvedených kritérii. Jednotlivé faktory a postup jejich hodnocení je uveden pod tímto výběrem.

Tab. č. 3 – Vlastní výběr faktorů vedoucích k úspěšnosti rozvojové strategie

Faktory úspěšnosti		Díličí faktory	Co bylo zkoumáno?
Měkké	Strategie	Rozvojová strategie	Formální náležitosti; převaha top down/bottom up; účel vzniku
	Lidské zdroje	Aktéři rozvoje	Analýza aktérů;
		Lidský kapitál Sociální kapitál	Lidský kapitál – index vzdělanosti, angažovanost; Sociální kapitál – individuální, kolekt.
	Styl řízení	Leadership	Identifikace existence vůdce a jeho schopností
	Systém	Participace v rámci místního rozvoje	Partnerství a sítě – horizontální a vertikální vztahy
Tvrdé	Sdílení hodnoty	Důvěra, shoda cílů	Míra vzájemné důvěry v rámci sítě; shoda na cílech strategie
	Poloha	Image geografické polohy	Dostupnost jiných atraktivních lokalit
	Velikost	Počet obyvatel	Srovnání počtu obyvatel s okolními mikroregiony

Zdroj: Vlastní zpracování na základě McKinseyho modelu 7S (Peters, Waterman; 80. léta) a faktorů regionálního rozvoje (Rumpel a kol., 2008).

Strategie

Rozvojová strategie území by měla představovat směr, jakým se chce rozvoj obce nebo území ubírat a jaké jsou konkurenční výhody vůči ostatním regionům. I když samotná existence strategie nemusí zaručovat rozvoj území, byla v tomto bodě provedena analýza kritérií, která by měla rozvojová strategie obsahovat. Podle Blažka (2000) se jedná o cíle, opatření, vizi, časový horizont, finanční odpovědnost a fyzická odpovědnost. Pokud strategie nesplňovala dvě a více kritéria byla vyhodnocena jako nedostačující. Kromě formálních náležitostí bylo vyhodnoceno, jakým způsobem byl dokument vytvořen (převaha způsobu bottom-up nebo top-down). Součástí analýzy rozvojového dokumentu bylo také posouzení, zdali se jedná strategický dokument, který má za cíl podpořit rozvoj území nebo účelový, který byl vytvořen pro zajištění finanční z evropských fondů.

Na rozdíl od faktoru Strategie, která byla analyzována na základě existujících dokumentů, byly zbylé faktory hodnoceny pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které byly v některých případech doplněny o tvrdá data čerpaná z veřejných databází (ČSÚ). Z důvodu časové náročnosti při zpracování rozhovorů bylo v každém mikroregionu vybráno pět starostů buď podle vyvíjené aktivity v rámci mikroregionu, odpovědnosti za cíle rozvojové strategie nebo podle velikosti obce. Polostrukturovaný rozhovor byl také veden s předsedy mikroregionů, v rámci kterého jim byly položeny otázky týkající se např.

rozvojové strategie, aktuálního stavu mikroregionu, faktorů úspěšnosti nebo klíčových partnerů ovlivňující rozvoj mikroregionu. Pro získání přehledu, jak je mikroregion vnímán očima občanů, byla mezi nimi udělána anketa, která obsahovala 13 otázek. V mikroregionech probíhala anketa, stejně jako rozhovory, v období od 26.2.2018 do 19.3.2018, kde byl anketou osloven min. jeden občan z členské obce. Anketa byla limitována ochotou občanů, která se projevila na počtu získaných odpovědí. Na Novostrašecku bylo získáno pouze 20 výsledků a na Hořovicku 25 odpovědí.

Lidské zdroje (aktéři rozvoje a jejich schopnosti)

Organizační struktura mikroregionu musí být taková, aby dokázala prosadit změnu či inovace, které povedou k rozvoji v území. Zároveň by měla být jednoduchá, flexibilní, týmová a síťová, což by mělo vést k zabezpečení vysoké kvality řízení. V tomto bodě byl sestaven seznam místních aktérů, který byl vytvořen za pomoci databáze klubů a spolků, webových stránek měst a seznamu občanských sdružení (Ministerstvo vnitra ČR).

Na základě tohoto seznamu došlo k eliminaci aktérů na spolky/občanská sdružení, podniky/podnikatele, veřejnou správu a občany.

V rámci faktoru lidských zdrojů byl analyzován lidský kapitál, který byl hodnocen za celé území mikroregionu pomocí indexu vzdělanosti (průměrný počet let strávený formálním vzděláváním). K výpočtu byly použity data ze SLDB 2011 (výpočet: $1 \cdot \text{počet obyvatel se SŠ bez maturity} + 2 \cdot \text{počet obyvatel s maturitou} + 3 \cdot \text{počet obyvatel s VOŠ vzděláním} + 4 \cdot \text{počet obyvatel s VŠ vzděláním/počet obyvatel starších 15 let}$). Při čemž hodnoty 1 - 4 odpovídaly průměrné délce vzdělání (1 – 9 let, 2 – 12 let, 3 – 13 let, 4 – 18 let). Obecně u výsledku platí, že čím vyšší číslo, tím vyšší lidský kapitál, což znamená vyšší šance pro územní rozvoj. Průměrná délka vzdělávání v Česku je 12,2 roku (Mazouch, Fischer, 2011), se kterým byly zjištěné hodnoty porovnány. Vzdělanost byla hodnocena i u předsedy a všech starostů v rámci celého mikroregionu. Krom toho byla posuzována angažovanost obyvatel, která se hodnotila podle podílu kandidátů na mandát v komunálních volbách v letech 2006, 2010, 2014 (data čerpána z ČSÚ). Lidský kapitál je úzce propojen s kapitálem sociálním, který byl za celé území hodnocen jako aktivita obyvatel, která byla hodnocena podle volební účasti v posledních třech komunálních volbách, která byla porovnána s republikovým průměrem. Aktivita obyvatel byla dále hodnocena podle výsledků průzkumu mezi občany, v rámci kterého bylo zjištěno, zdali se občané účastní společenských, kulturních, sportovních nebo jiných akcí v území, popřípadě jak často. U vybraných starostů a předsedů, jakožto nejvyšších představitelů

mikroregionu, byl pomocí čtyř ukazatelů vyhodnocen individuální sociální kapitál. Jednalo se o ukazatele:

- osobní rozvoj, byl hodnocen na základě sebevzdělávání v problematice regionálního rozvoje,
- četnost komunikace, byla hodnocena na základě osobní nebo telefonické komunikace s ostatními starosty a dispozice počtu telefonních čísel na ostatní starosty,
- aktivita starosty, byla hodnocena dle účasti na společenských, kulturních, sportovních a jiných akcích v obci i v rámci mikroregionu a podle působnosti v nějakém spolku či občanském sdružení,
- setrvačnost ve funkci, byla hodnocena podle počtu let zastávající funkci starosty/předsedy.

Styl řízení – analýza leadershipu

V rámci tvorby i následné implementace strategického dokumentu je nutné mít představitele místního rozvoje, který disponuje schopností tvůrčího vedení. V rámci hodnocení tohoto faktoru došlo na základě rozhovorů k identifikaci místního leadera, u kterého bylo zhodnoceno, zdali disponuje některými vlastnostmi leadera - proaktivní myšlení a jednání, zodpovědné a účinné vedení aktérů k postupnému naplňování vize a dosažení cílů, soustavná pozornost věnovaná vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí, porozumění psychice aktérů a schopnost motivovat (Jánský, 2017). Pomocí rozhovoru bylo možné rozpoznat styl řízení (autokratický styl, demokratický, liberální), kterým leader disponuje a vyhodnotit, jakým způsobem komunikuje a sdílí informace s ostatními členy mikroregionu.

Analýza systému

Tento faktor je založen na míře intenzity občanské participace. Pomocí rozhovorů s vybranými starosty byli vybráni partneři, se kterými starostové nejčastěji spolupracují na úkolech podmiňující územní rozvoj. V rámci rozhovoru měli starostové obodovat předem vybrané partnery podle intenzity spolupráce, které mohli doplnit o vlastního partnera. Jednalo se o tyto partnery: spolky/společenská sdružení, zastupitelstvo obce, okolní starostové, předseda mikroregionu, krajské veřejné instituce, zemědělské družstvo, podniky/podnikatel a zástupce církve. Starosta každého z nich ohodnotil pomocí bodové

škály 1-4, kdy 1 znamenala denní/týdenní spolupráci, 2 měsíční, 3 roční, 4 žádnou. Na základě rozhovorů bylo také vyhodnoceno, na koho se nejčastěji starostové i lidé obraceli v případě potřeby řešit problém týkající se veřejného zájmu. Součástí analýzy systému byla také vyhodnocena důvěra. Mezi starosty opět pomocí rozhovoru a mezi občany bylo zjišťováno, zdali mají důvěru ve vedení obce.

Sdílené hodnoty

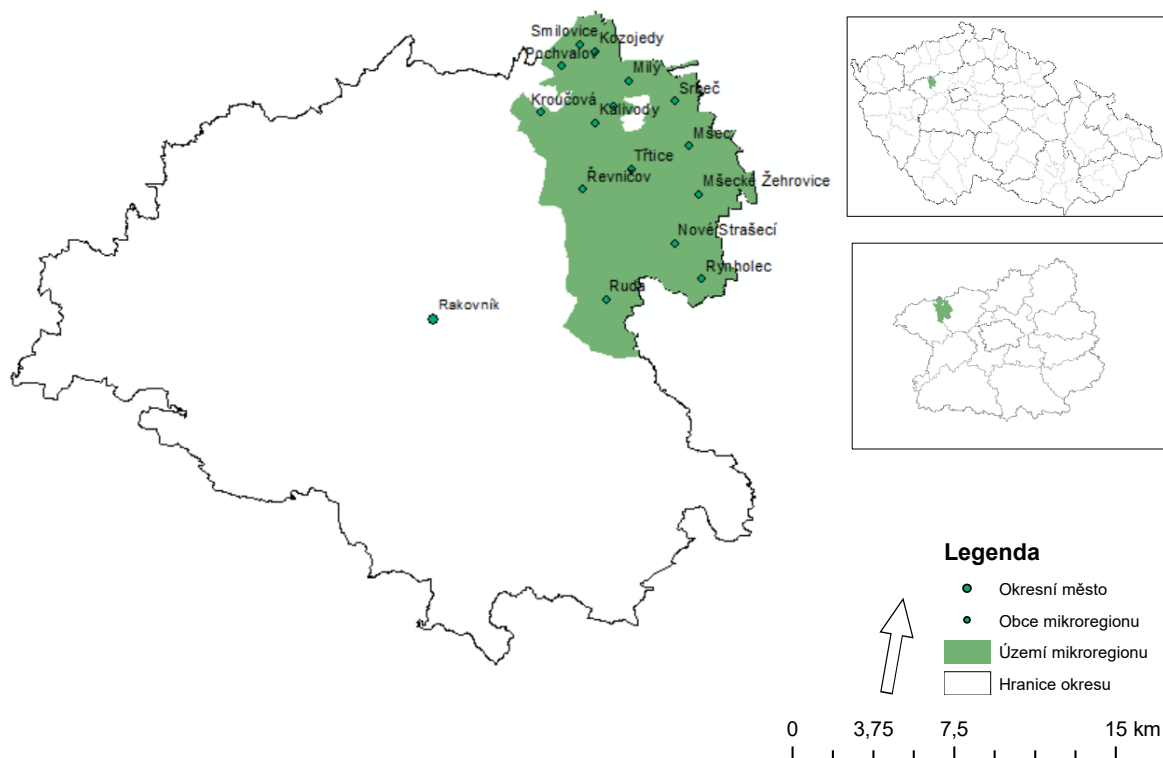
Sdílené hodnoty jsou důležitou součástí fungující spolupráce, která se promítá nejen na vytváření rozvojové strategie. Každý, kdo se na tvorbě strategického dokumentu podílí, se snaží hájit své mnohdy osobní zájmy. Proto se můžou obecné cíle strategického dokumentu a cíle rozvoje obce výrazně lišit. Došlo tedy mezi starosty k vyhodnocení, zda se ztotožňují se stanovenými rozvojovými cíli. Bylo vybráno deset tematických okruhů, které byly sloučeny dle rozvojových strategií pěti mikroregionů (Hořovicko, Novostrašecsko, Příbyslavsko, Moravice, Dačicko). K těm se měli starostové vyjádřit, zdali by je zařadili při tvorbě do nové strategie rozvoje či nikoli.

5 FAKTORY VEDOUcí K ÚSPĚŠNOSTI VE VYBRANÝCH MIKROREGIONECH

5.1 Charakteristika mikroregionu Novostrašcko

Dobrovolný svazek obcí Mikroregionu Novostrašcko se rozkládá 40 km západně od Prahy ve východní části rakovnického okresu (viz obrázek č. 4). Mikroregion je rozdělen z části dálnicí D6 vedoucí z Prahy, která končí u obce Nové Strašecí a dále pokračuje jako silnice první třídy R6 do Karlových Varů.

Obr. č. 4 - Mapa Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Novostrašcko v okrese Rakovník



Zdroj: Vlastní zpracování v programu ArcGis, 2018.

Samotný mikroregionu Novostrašcko vznikl jako dobrovolné sdružení patnácti obcí dne 19. května 2000 za účelem rozvoje mikroregionu, životního prostředí a cestovního ruchu. Zakládajícími obcemi byly obce Kalivody, Kozojedy, Kroučová, Milý, Mšec, Mšecké Žehrovice, Nové Strašecí, Pochvalov, Přerubenice, Ruda, Rynholec, Řevničov, Smilovice, Srbeč a Třtice. K 31.12.2016 měl mikroregion Novostrašcko 11 868 obyvatel. V čele mikroregionu se od jeho vzniku vystřídal již tři předsedové. Prvním předsedou a zároveň iniciátorem vzniku mikroregionu byl J. Petráček, který je v současné době starostou jedné z členských obcí. Jako druhý v pořadí přijal předsednické žezlo J. Kleindinst, který byl v čele mikroregionu od roku 2003 do roku 2007. V té době se stal opět předsedou J.

Petráček, kterého ve funkci předsedy vystřídala v roce 2012 L. Vosátková, která mikroregionu předsedá dodnes. Stejně jako ke změně předsedy, docházelo i ke změně sídla mikroregionu, které bylo původně v Řevničově, Novém Strašecí, Řevničově a opět v Novém Strašecí, kde je dosud.

5.1.1 Analýza polohy a velikosti mikroregionu

Mikroregionem NovostrašECKO prochází důležitý dopravní tah z Prahy na Karlovy Vary: dálnice D6 končí u Nového Strašecí, odkud pokračuje jako rychlostní silnice R6 (viz příloha č. 2). Dostupnost mikroregionu vůči Praze je z nejbližší obce 35 minut, avšak z té nevdálenější 54 minut. Dopravní dostupnost do okresního města z členských obcí je okolo 30 minut. V okruhu 20 km od mikroregionu se nachází významná města: Rakovník, Kladno a Louny, která nabízejí dostatek pracovních příležitostí.

Velikost mikroregionu byla analyzována podle počtu obyvatel a porovnána s velikostí okolních mikroregionů. Z tabulky č. 4 je na první pohled zřetelné, že největší konkurent mikroregionu NovostrašECKO je Svazek měst a obcí Rakovnícka, který pohlcoval 54 obcí téměř celého území ORP. Dokonce většina členských obcí mikroregionu NovostrašECKA byla zároveň součástí Svazku měst a obcí Rakovnícka, který svoji aktivitou zastínil zbytek mikroregionů v území. Nicméně, po problémech plynoucích ze špatného čerpání dotací, vstoupil Svazek koncem roku 2016 do likvidace, což dává možnost menším mikroregionům jako je NovostrašECKO převzít iniciativu a začít se rozvíjet. Z dalších sousedících aktivních mikroregionů je mikroregion Žatecko, který má dokonce uzavřené partnerství s německým protějškem, a to konkrétně s městem Jöhstand. Zajímavou aktivitou tohoto mikroregionu je například akce s názvem Sranda bez plotů, kde mezi sebou v různých disciplínách soutěží členské obce, která se koná pravidelně již od roku 2001. Podobné hry pořádá také mikroregion Lounské podlesí, který sdružuje deset členských obcí. Zbytek uvedených mikroregionů (Perucko, Podděbánsko, Jerimatilus) nevyvíjí v posledních dvou letech žádné známky aktivity.

Tab. č. 4 – Porovnání velikosti sousedících mikroregionů s velikostí mikroregionu Novostrašecsko

	Počet ob.	Počet obcí
Mikroregion Novostrašecsko	11868	15
Mikroregion Perucka	9996	21
Mikroregion Lounské podlesí	5167	10
Mikroregion Žatecko	8522	16
Mikroregion Podžbánsko	5631	10
Mikroregion Jerimatilus	1964	5
Svazek měst a obcí Rakovnicka	39172	35

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných na oficiálních stránkách mikroregionů

5.1.2 Rozbor aktivity mikroregionu

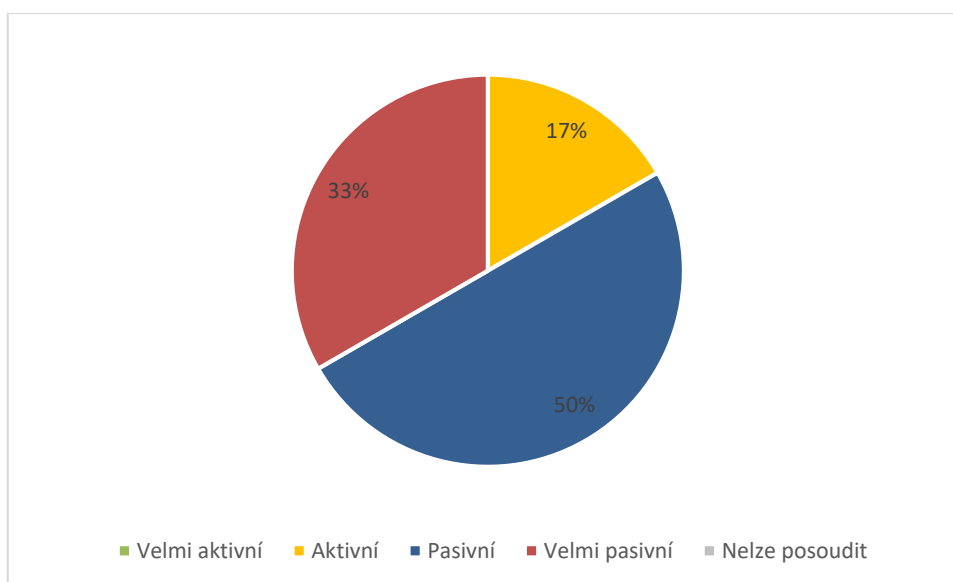
Jak sám uvedl zakládající předseda mikroregionu Petráček: „...mikroregion vznikl primárně za účelem čerpání dotací a pro možnost využití levnějších služeb.“ Konkrétně se mělo jednat o činnosti:

- předkládat orgánům krajů a dalším dotčeným institucím iniciativní návrhy a dále návrhy zohledňující požadavky obcí,
- hájit a prosazovat společné zájmy a práva obcí svazku a České republiky v rámci Evropského společenství,
- zajišťovat přípravy a realizace rozvoje mikroregionu Novostrašecsko v souladu s regionální politikou ČR a odůvodněnými požadavky členských obcí, a za tímto účelem připravovat projekty rozvoje územního obvodu členských obcí a zajišťovat realizaci těchto projektů,
- koordinovat politiku rozvoje regionu a napomáhat její tvorbě,
- zajišťovat spolupráci s regionálními a národními orgány a institucemi,
- spolupracovat se zahraničními organizacemi obdobného zaměření a spoluvytvářet podmínky pro zahraniční aktivity členů svazku,
- podílet se na vytváření podmínek ve vzdělávání členů zastupitelstev obcí, zaměstnanců obcí zařazených do obecních úřadů a zaměstnanců organizací zřizovaných obcemi,
- podpora cestovního ruchu včetně prezentace regionu na veletrzích cestovního ruchu,
- propagace a podpora podnikání v regionu.

Z přehledu realizovaných aktivit mikroregionu vyplývá, že z výše uvedených činností nebylo téměř nic realizováno. Až na výjimku vybudování Rybniční cyklotrasy, která podle bývalého předsedy mikroregionu pana Petráčka, vznikla za podpory dotace z Programu

obnovy venkova v roce 2007 o celkové délce 15 km podél kaskády rybníků a potoků v katastrálním území členských obcí (Nové Strašecí, Mšecké Žehrovice, Mšec, Řevničov). V roce 2008 byla vydána vandrovní knížka s názvem Vandrbuch putování Novostrašeckem, která měla za cíl podpořit turistiku a cykloturistiku v mikroregionu. Vandrbuch vznikl ve spolupráci s městem Slaný, které knížku nabízelo i ve svém informačním centru. Informační centrum bylo také jeden z projektů, který se podařilo v rámci mikroregionu Novostrašecsko naplnit, a své služby nabízí zdejším občanům i potenciálním turistům dodnes. Výše uvedené činnosti nestačily k tomu, aby starostové hodnotili aktivitu mikroregionu kladně. Jak je možné vidět v grafu č. 1 88 % dotazovaných starostů hodnotilo aktivitu mikroregionu před rokem 2016 jako pasivní nebo velmi pasivní. Pouze 17 % starostů vnímalo mikroregion před rokem 2016 jako aktivní.

Graf č. 1 – Hodnocení aktivity mikroregionu (v letech 2000-2015)

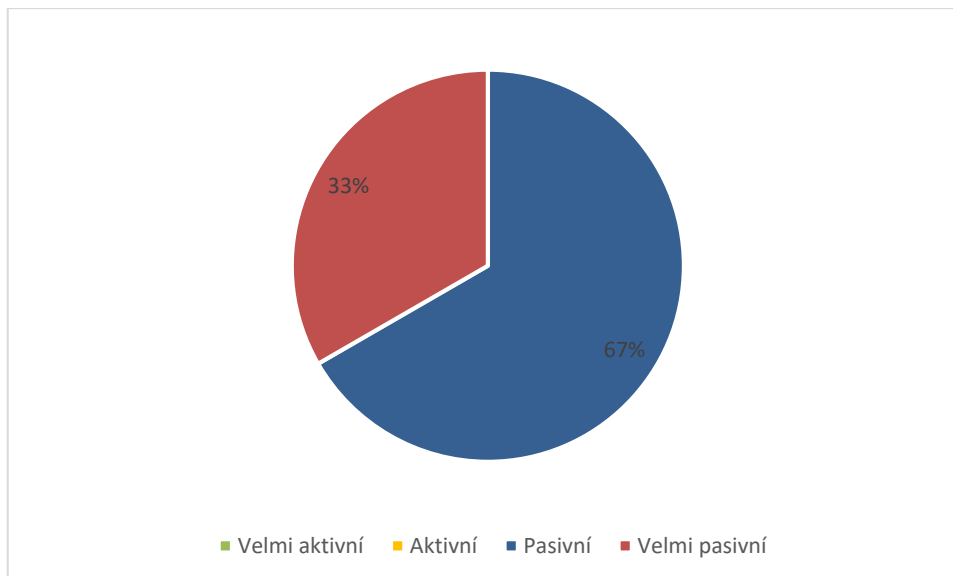


Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s představiteli členských obcí

Jeden ze starostů uvedl, že: „...po odchodu Kleidinsta z lokální politiky došlo k úpadku veškeré činnosti mikroregionu.“ Podobně to vnímá více starostů, neboť v posledních deseti letech nevykazuje mikroregion žádné známky aktivity kromě formálních úkonů v podobě stanovení rozpočtu či účetní uzávěrky. Stejně tak dlouho se nevybírají ani členské příspěvky, naopak dochází pouze k vyčerpání v podobě příspěvkové činnosti na organizované akce v rámci členských obcí. Jednalo se např. o akce Kalivodské hůlkování, Mšecké slavnosti, apod. Tyto zjištění odpovídají grafu č. 2, který představuje aktivitu mikroregionu, tak jak ji vnímají starostové v posledních dvou letech.

Celá aktivita mikroregionu by se dala shrnout větou jednoho z dotázaných starostů: „Když už mikroregion existuje, ať je aktivní, nebo ať není vůbec.“

Graf č. 2 – Hodnocení aktivity mikroregionu (od roku 2016 do současnosti)



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s představiteli členských obcí

Tuto skutečnost si uvědomuje i nynější předsedkyně mikroregionu, která přišla s možností zrušení DSO Mikroregionu Novostrašcko, ale tento záměr se jí nepodařilo prosadit, neboť starostové členských obcí vnímají mikroregion jako berličku, o kterou je možné se opřít v případě jakéhokoliv problému.

5.1.3 Analýza rozvojové strategie

V současné době nemá mikroregion žádnou rozvojovou strategii, i když si podle grafu č. 3 dva z dotazovaných starostů myslí, že rozvojovou strategii mají, což může být zapříčiněno tím, že původně existovala Strategie rozvoje mikroregion Novostrašcko, která vznikla v roce 2000.

V první fázi analýzy byly vyhodnoceny formální náležitosti původní strategie, které by měla dle Blažka (2000) rozvojová strategie obsahovat. Bylo tedy hodnoceno, zdali strategie obsahuje jasnou vizi, cíle, opatření, která povedou k naplnění jednotlivých cílů, osobu, která nese odpovědnost za jednotlivé cíle, časový harmonogram a možnost financování. Z tabulky č. 5 vyplývá, že Strategie rozvoje mikroregionu Novostrašcko splňuje pouze tři náležitosti. Strategie obsahuje vizi, cíle a opatření. Částečně splňuje i

finanční odpovědnost, která je u některých opatření uvedena. Nicméně zcela chybí časový harmonogram a osoba, která by nesla odpovědnost za naplnění jednotlivých cílů.

Tab. č. 5 – Vyhodnocení formálních náležitostí rozvojové strategie

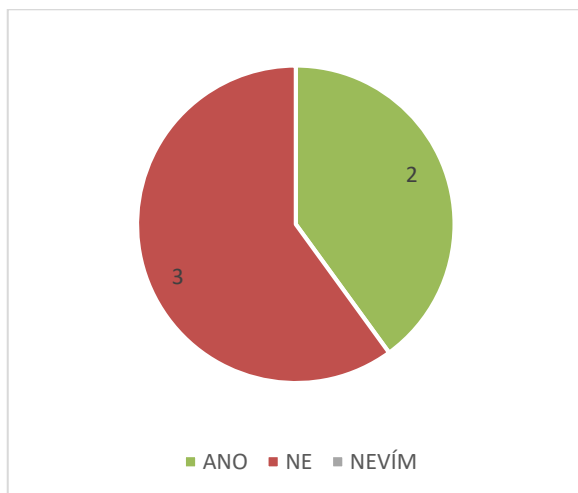
<i>Formální náležitosti</i>	
<i>Vize</i>	✓
<i>Cíle</i>	✓
<i>Opatření</i>	✓
<i>Správce cíle</i>	-
<i>Časový harmonogram</i>	-
<i>Finanční odpovědnost</i>	částečně

Zdroj: Vlastní zpracování dle Strategie rozvoje mikroregion Novostrašcko, 2000

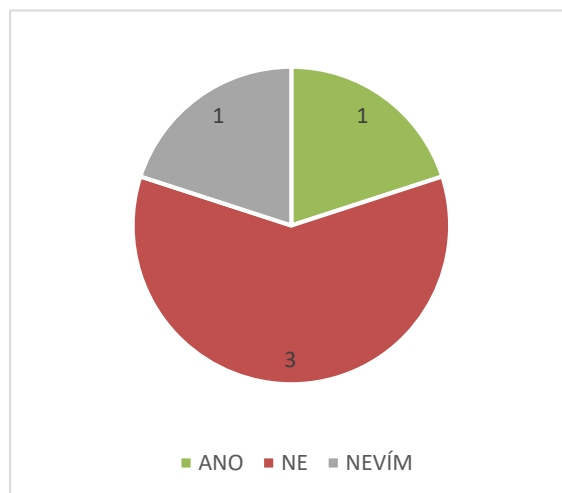
Součástí analýzy bylo zjištění, že se jedná o strategický dokument, který vznikl formou bottom-up, i když nebylo přesně zjištěno, jaké bylo složení zpracovatelského týmu. Avšak původní předseda potvrdil, že na tvorbě strategie se podílela většina členských starostů. Někteří z nich si při rozhovoru dokonce vzpomněli na cíle, které si ve strategii stanovili. Jednalo se například o cíl zlepšení odpadového hospodářství, rozvoj cyklostezek nebo zavedení kanalizace a vodovodů pro celý mikroregion. Nicméně jediné cíle, které se podařilo naplnit, bylo zprovoznění informačního centra a vybudování Rybniční cyklostezky.

Na základě průzkumu mezi starosty, většina z nich považuje rozvojovou strategii za faktor, který nemá téměř žádný vliv na úspěšný rozvoj mikroregionu. Dokonce i samotná předsedkyně, je vůči strategii velmi skeptická, neboť už se podílela na tvorbě tolika strategií, které zůstaly nevyužity. Zajímavý názor na rozvojovou strategii zazněl také ze strany starostů, kde se jeden ze starostů domníval, že není možné vytvořit úspěšnou strategii pro tak velké území. Svůj názor opíral o tvrzení, že čím více lidí se na strategii podílí, tím je horší domluva, ze které vyjde vždycky někdo nespokojený. Jeden ze starostů také doplnil, že strategie bude důležitá až v momentě, kdy začne docházet k jejímu naplnění.

Graf č. 4 – Mikroregion disponující rozvojovou strategií



Graf č. 3 – Spolupráce na strategii vyššího celku (ORP, kraj)



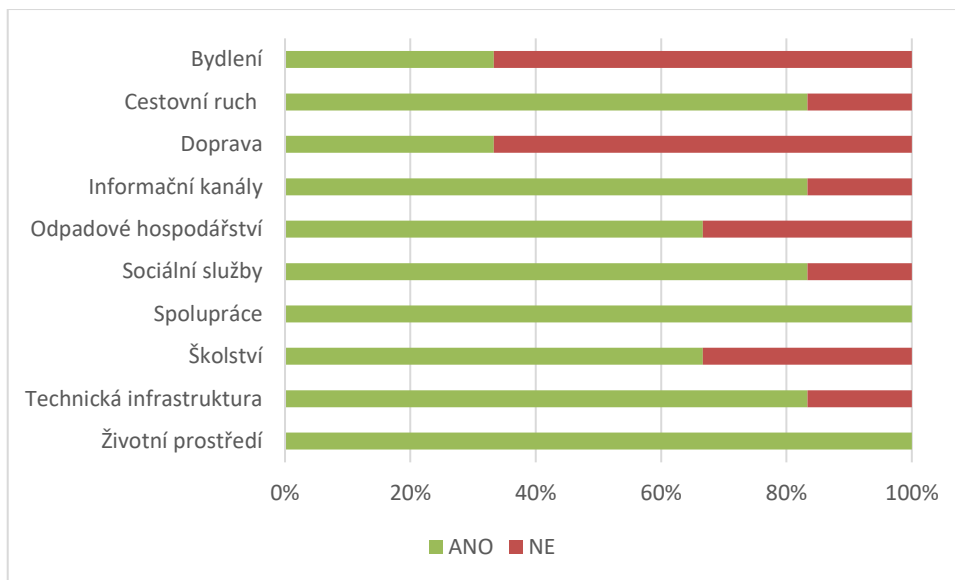
Zdroj: Vlastní pracovní dle rozhovorů se starosty členských obcí mikroregionu Novostrašecsko

Mezi starosty bylo také zjišťováno, zdali se jako obec podíleli na tvorbě rozvojové strategie nějakého vyššího celku např. ORP Rakovník nebo MAS. Výsledky tohoto šetření jsou analyzovány v grafu č. 4, ze kterého vyplývá, že pouze dvě obce byly zapojeny do tvorby této strategie.

5.1.4 Analýza sdílených hodnot

Z grafu č. 5 je na první pohled zřejmé, že v mikroregionu Novostrašcko dochází k tematickému rozchodu v názorech na to, které okruhy by se měly objevit v rozvojové strategii.

Graf č. 5 – Rozbor shody na cílech rozvojové strategie mikroregionu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionu Novostrašcko

V rámci této analýzy byli jednotliví starostové oslovováni s žádostí o vybrání jednotlivých tematických okruhů, které by zařadili do rozvojové strategie, kdyby se podíleli na jejím vzniku. Jediná stoprocentní shoda byla u okruhu spolupráce a životního prostředí. Spolupráci vnímají starostové jako velmi důležitou, neboť za ní vidí možnost zviditelnění se a podporu a koordinaci pořádaných akcí. U životního prostředí není pochyb o tom, že by se ve strategii nemělo objevit zvláště v dnešní době, kdy mnoho oblastí trápí ekologické zatížení a nedostatek vody, který se bude do budoucna dále prohlubovat. Největší neshody panovaly u okruhů bydlení a doprava, kde převažoval názor, že by tyto okruhy neměly být součástí rozvojové strategie. Bydlení bylo vysvětlováno tak, že je to individuální záležitost každé obce a není to tématem, které by mělo být společně řešeno v rámci mikroregionu. U tematického okruhu dopravy je příčina neshody existence Svazku obcí pro zajištění dopravní obslužnosti, který shromažďuje 75 obcí z ORP Rakovník. Z toho důvodu většina obcí nepovažuje dopravu za téma, které by bylo potřeba řešit. Nicméně např. město Nové Strašecí z tohoto svazku vystoupilo, protože toky peněz z členských příspěvků nebyly

zcela transparentní a nikdo ze svazku nebyl schopen vysvětlit, kam peníze ve skutečnosti putují.

Pokud by byla společně utvářena nová rozvojová strategie mikroregionu, tak by se s největší pravděpodobností zaměřovala, i přes menší neshody, na cestovní ruch, informační kanály, technickou infrastrukturu či školství nebo odpadové hospodářství.

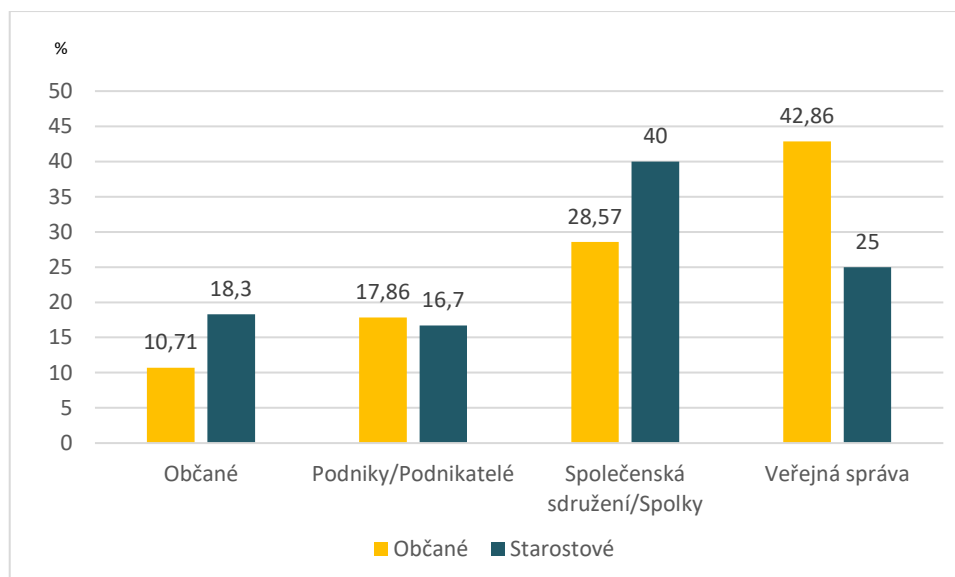
5.1.5 Analýza lidských zdrojů

V rámci analýzy lidských zdrojů došlo k vyhodnocení aktérů rozvoje, lidského kapitálu mikroregionu a individuálního a kolektivního sociálního kapitálu.

5.1.5.1 Aktéři rozvoje

Aktéři rozvoje jsou jedni z nejdůležitějších iniciátorů rozvoje v území. Mezi starosty bylo zkoumáno, kterého z uvedených aktérů považují za klíčového pro rozvoj mikroregionu. Jako nejdůležitější jsou považovány společenská sdružení a spolky, které považuje za významného iniciátora rozvoje 40 % dotazovaných starostů (viz graf č. 6). Byl to překvapující výsledek, neboť průzkum mezi občany ukázal, že 43 % občanů vnímá jako iniciátora rozvoje právě veřejnou správu.

Graf č. 6 - Porovnání vlivu vybraných aktérů na rozvoj mikroregionu (mezi občany a starosty)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty a průzkumu mezi občany členských obcí mikroregionu Novostrašecsko

Na druhé místo určili starostové s 25 % veřejnou správu, na třetí místo s 18 % občany a jako posledního iniciátora vnímají podnikatele, jež často bývají vnímáni jen jako vítaný zdroj sponzorských darů. Nicméně trochu odlišně vnímají vliv aktérů občané, kteří druhým nejvýznamnějším činitelem rozvoje určili společenská sdružení a spolky. U tohoto výběru bylo často ze strany občanů uváděno, že mají aktivního starostu, ale kulturním životem nejvíce hýbou právě spolky. Na třetí místo byli vybráni podnikatelé, které téměř 18 % dotazovaných občanů vnímá za důležitějšího hybatele rozvoje než samotné občany (11 %).

5.1.5.2 Lidský kapitál

Součástí lidských zdrojů je vyhodnocení lidského kapitálu, který byl hodnocen za celé území novostrašeckého mikroregionu pomocí indexu vzdělanosti, u kterého byl stanoven předpoklad, že čím vyšší výsledek indexu vzdělanosti, tím kvalitnější lidský potenciál území. Index vzdělanosti vyšel v průměru za celý mikroregion 11,67, což je o 0,53 méně, než je republikový průměr (12,2). To znamená, že v mikroregionu Novostrašcko studují obyvatelé o necelý rok méně než zbytek České republiky. Dále byl lidský kapitál mikroregionu hodnocen dle angažovanosti obyvatel, která se vyhodnocovala podle počtu kandidátů na počet mandátů v komunálních volbách v letech 2006-2014 (viz tabulka č. 6). Dle výsledků je patrný vzrůstající trend angažovanosti, který byl v posledních komunálních volbách 2,43 kandidáta na mandát. Tento vzrůstající trend je zřetelný hlavně u obcí Ruda a Řevničov.

Tab. č. 6 – Podíl kandidátů na mandát zastupitele v komunálních volbách v období 2006-2014

	2006	2010	2014
DSO Mikroregion Novostrašcko	1,9	2,31	2,43

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných na ČSÚ, 2018

Kromě sledování lidského kapitálu za celé území, byl lidský kapitál sledován i u starostů členských obcí a u předsedy mikroregionu. Předpokladem vysokého lidského kapitálu ve vedení obce bylo ukončené vysokoškolské vzdělání. Z šetření bylo zjištěno, že pouze čtyři starostové z patnácti mají vysokoškolský titul, ke kterým se přidává i předsedkyně mikroregionu.

Lidský kapitál úzce souvisí s kapitálem sociálním, se kterým předurčují možnost dalšího rozvoje na mikroregionální či lokální úrovni. Vzhledem k tomu, že index vzdělanosti je zde nižší, než je republikový průměr, a počet starostů s vysokoškolským vzděláním není většina, mají tyto výsledky negativní dopad na kvalitu sociálního kapitálu.

5.1.5.3 Sociální kapitál

V rámci kolektivního sociálního kapitálu byl v území hodnocen vývoj volební účasti do komunálních voleb v letech 2006-2014, který vypovídá o aktivitě zdejších obyvatel. Dle výsledků uvedených v tabulce č. 7 je volební účast v mikroregionu nadprůměrná nejen z pohledu okresních, ale i republikových výsledků, což značí větší občanskou aktivitu, než vynakládá zbytek občanů republiky. Tím byla splněna jedna z podmínek rozvíjejícího se mikroregionu, která byla stanovena na začátku výzkumu.

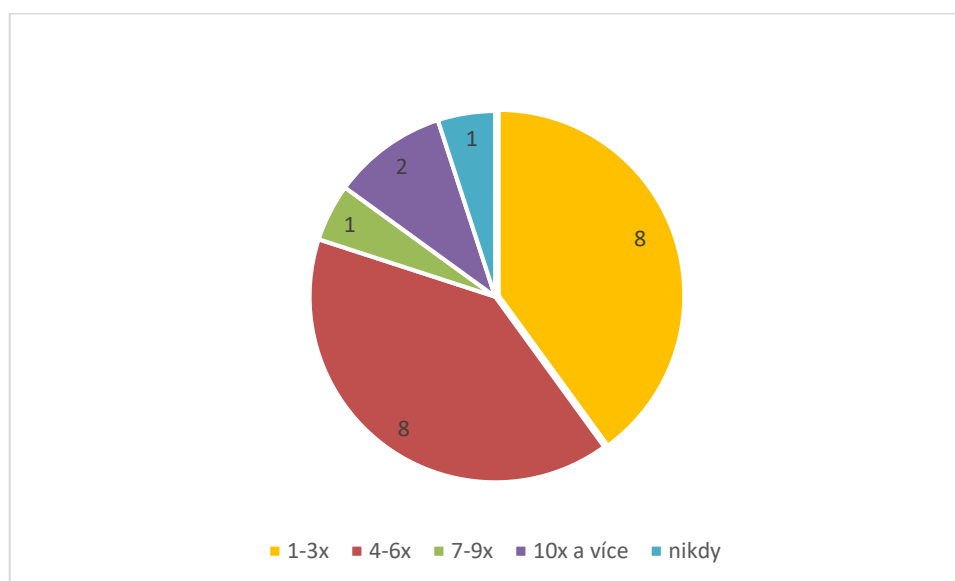
Tab. č. 7 – Volební účast v komunálních volbách v období 2006-2014 v mikroregionu Novostrašecsko

	2006	2010	2014
DSO Mikroregion Novostrašecsko	60,87	58,12	60,6
Okres Rakovník	50,63	51,73	49,68
ČR	46,38	47,32	44,46

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných na ČSÚ, 2018

Kromě volební účasti byla aktivita občanů hodnocena i podle účasti občanů na společenských, kulturních, sportovních či jiných akcích, pořádaných v rámci mikroregionu. Dle výsledků zobrazených v grafu č. 7 je na první pohled patrné, že v mikroregionu Novostrašecsko žijí aktivní lidé, pouze jeden z dotazovaných občanů odpověděl, že se neúčastní žádné akce ani jednou do roka. Naopak osm občanů odpovídalo, že se účastní společenské, kulturní nebo sportovní akce minimálně jednou do roka. Stejný počet respondentů dokonce navštíví až 4-6 akcí do roka, přičemž se nejčastěji jednalo o plesy a zábavy, divadelní vystoupení nebo tematicky zaměřené besedy.

Graf č. 7 – Návštěvnost pořádaných akcí v mikroregionu (během 1 roka)



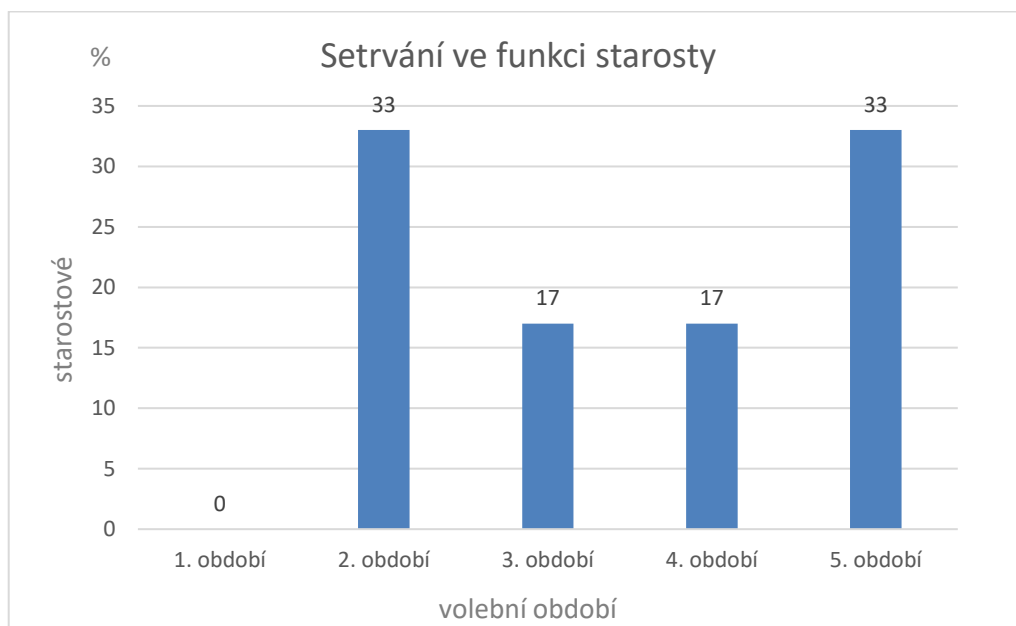
Zdroj: Vlastní zpracování na základě ankety s občany členských obcí mikroregionu
Novostrašecsko

V rámci hodnocení individuálního sociálního kapitálu (ISK) starostů a předsedy bylo sledováno několik samostatných kritérií, která mají vypovídající hodnotu o ISK (osobní rozvoj, četnost komunikace se starosty, aktivita, setrvačnost ve funkci). Z průzkumu vyplynulo, že se 2/3 starostů účastní minimálně jednou do roka školení nebo semináře, který je zaměřen na regionální rozvoj. Zbývá 1/3 starostů nenavštěvuje žádná školení ani semináře. I přes značnou míru pasivity byl osobní rozvoj starostů v rámci mikroregionu hodnocen pozitivně, jelikož více než polovina starostů se účastní vzdělávacích seminářů/školeních, která jsou zaměřena na tematiku regionálního rozvoje. Co se týká osobní či telefonické komunikace s ostatními starosty, tak bylo zjištěno, že v rámci mikroregionu se starostové scházejí pouze 2x do roka, což vzhledem k pasivitě regionu považují za zcela dostačující. Avšak mimo mikroregion se polovina z nich schází na oficiálních akcích minimálně jednou do měsíce a ostatní alespoň jednou za tři měsíce. V rámci komunikace bylo také hodnoceno na kolik dalších starostů mají starostové číslo v mobilním telefonu, a jak často s nimi pomocí telefonu komunikují. Bylo zjištěno, že starostové z mikroregionu Novostrašecsko mají v průměru deset čísel na ostatní starosty ve svém mobilním telefonu. Tento poměrně vysoký průměr výrazně ovlivňuje starosta obce Mšec, který je členem představenstva Svazku obcí okresu Rakovník pro zajištění dopravní obslužnosti, tudíž je v pravidelném kontaktu se všemi starosty v ORP Rakovník. I po

vyřazení tohoto respondenta je zřejmé, že každý starosta s ostatními telefonuje minimálně dvakrát do týdne.

Co se týká aktivity starostů, bylo zjištěno, že pouze 1/3 dotazovaných starostů se účastní společenských akcí nejen ve své obci, ale i v okolních. Zbývající 2/3 starostů se účastní akcí pouze ve své obci, což okomentovali tím, že buď nejsou pozváni, nebo jim nezbývá čas. V rámci aktivity byla sledována také spolková činnost starostů. Z výsledků vyplývá, že 2/3 starostů v mikroregionu, jsou členem nějakého občanského sdružení nebo spolku. Jednalo se o tradiční spolky jako TJ Sokol, Český svaz včelařů, myslivecká sdružení nebo v případě samotné předsedkyně sdružení založené pro volby do zastupitelstva Město pro rodinu – rodina pro město. S volbami souvisí další z kritérií hodnotící ISK, a to doba setrvání ve funkci starosty. Z grafu č. 8 je patrné, že v mikroregionu Novostrašcko je dlouhodobě stabilní obsazení funkce starosty, které se s posledními komunálními volbami nezměnilo. Vysoké procento starostů je ve své funkci dokonce déle než 16 let, což potvrzuje politickou stabilitu obce, nebo to také může naznačovat jejich ideové a programové vyprázdnění.

Graf č. 8 – Obhájení mandátu starosty v mikroregionu Novostrašcko



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty obcí mikroregionu Novostrašcko

5.1.6 Analýza leadershipu

Role leadera má v regionální rozvoji nevyčíslitelnou hodnotu, alespoň podle teoretických základů (Jánský, 2017). Nicméně toto tvrzení se v území mikroregionu Novostrašicka nepotvrdilo. Zde je koordinační role leadera vnímána spíše negativně než pozitivně. Jeden z komentářů starosty: „...nikdo se nepodřídí jednomu člověku,“ toto tvrzení jen potvrzuje. Avšak, když měli starostové vyhodnotit faktory, které vedou k úspěšnému rozvoji mikroregionu, vyšlo, že místní starostové považují existenci leadera za důležité (3. místo ze 7). Tato role v mikroregionu Novostrašicko není zastávána předsedou, starostou nebo aktivním občanem. Role předsedy je v tomto případě spíše symbolická, než aby z jeho strany docházelo k rozvíjení organizační struktury nebo iniciaci aktivit v mikroregionu.

5.1.6 Analýza systému

V této podkapitole byla analyzována spolupráce nejen v rámci mikroregionu, ale i mimo něj. V tabulce č. 8 jsou srovnáni partneři starostů podle intenzity s jakou spolupracují. Z průměru vychází, že alespoň jednou do roka starosta spolupracuje s jedním z uvedených partnerů. Přičemž na denní bázi spolupracuje se spolky, občanskými sdruženími a zastupitelstvem: „...bez kterého nic nejde,“ jak uvedl jeden ze starostů. Intenzivní spolupráci lze vyzorovat i mezi starosty, kteří v průměru spolupracují na měsíční bázi. Důležitým zjištěním bylo, že spolupráce mezi starosty je velmi ovlivněna polohou obce, neboť z průzkumu vyšlo, že starostové spolupracují především se starosty z bezprostředního okolí. Tzn. že v konečném důsledku spolupracuje na měsíční bázi max. 4-5 starostů. Další spolupráce, která funguje na měsíční intenzitě, je spolupráce s předsedou mikroregionu. Jelikož na začátku kapitoly byla již vyhodnocena aktivita mikroregionu, je tato spolupráce objasněna tím, že je předsedkyně zároveň místostarostkou druhého největšího města ORP, proto se v intenzivním kontaktu s některými starosty, kteří se na ni obrací v případě problémů týkající se veřejné správy. V otázce nadregionální spolupráce většina starostů uvedla orgány kraje, se kterými spolupracuje minimálně jednou za měsíc. Zároveň uvedli, že se na orgány kraje obracejí často v případě právního poradenství nebo kontrolních auditů. Zemědělské družstvo v roli partnera nehraje tak významnou roli, jako tomu bylo v minulosti, ale i tak se zemědělským družstvem, tedy pokud má sídlo v obci, spolupracuje starosta minimálně jednou do roka. Jeden ze starostů uvedl, že je důležité se zemědělským družstvem vycházet, neboť je zapotřebí se domlouvat např. při žních, kdy dochází ke znečištění místní komunikace, kdo se postará o úklid. Mnohdy právě domluva mezi těmito činiteli chybí, a pak na to doplácí místní obyvatelé.

Nejhůře z rozboru partnerství vyšla spolupráce, ve smyslu kooperace rozvoje obce, s podnikateli a se zástupci církve. Nicméně po detailnější analýze vyplývá, že se tato spolupráce liší obec od obce. Starostové spolupracují se zástupci církve, především při organizaci vánočních nebo velikonočních bohoslužeb.

Tab. č. 8 – Pořadí partnerů řazených podle intenzity spolupráce

(1 denní/týdenní, 2 měsíční, 3 roční, 4 žádná)

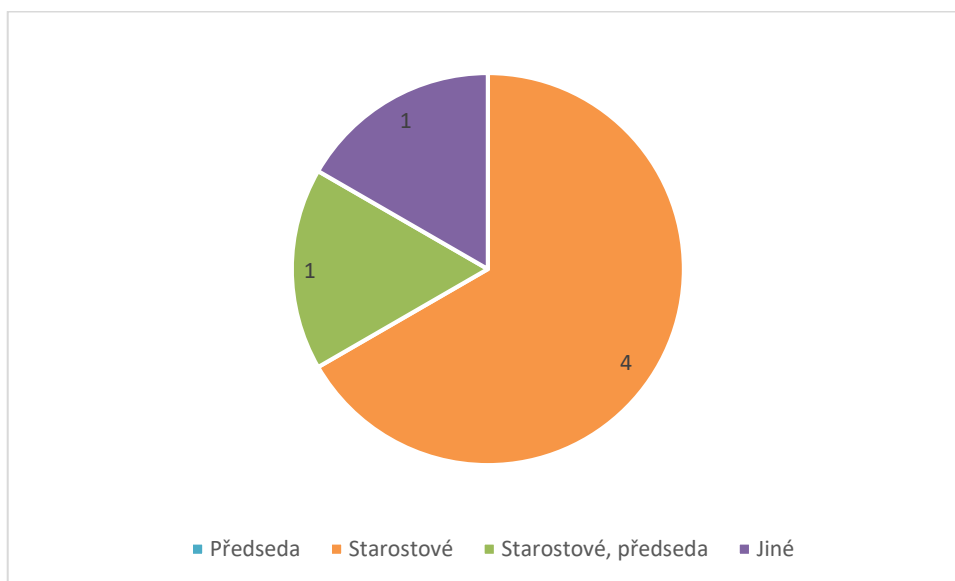
	Starostové obcí					Průměr	Pořadí
Partneři	Ruda	Rynholec	Řevničov	N. Strašecí	Mšec		
Spolky a občanská sdružení	2	1	2	1	1	1,4	1
Zastupitelstvo	1	1	2	1	2	1,4	1
Okolní starostové	2	3	1	2	3	2,2	2
Předseda mikroregionu	3	3	2	3	2	2,5	3
Krajské veřejné instituce	3	2	4	1	3	2,6	4
Zemědělské družstvo	3	4	2	3	4	3,2	5
Podniky/podnikatelé	3	4	3	4	3	3,4	6
Zástupce církve	3	4	4	4	2	3,4	6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionu Novostrašecko

K výše uvedeným partnerům měli starostové možnost přidat ještě ty, kteří nebyli v předem určeném výběru. Často byly doplněny školy, školky nebo základní umělecké školy, se kterými obce spolupracují na organizaci nejrůznějších akcí, ať už se jedná o tematicky zaměřené trhy, vystoupení, dětské dny či průvody. V jednom případě byla doplněna i městská policie, se kterou intenzivně spolupracují.

V pozadí kvalitní spolupráce musí být vždy přítomna důvěra. Ta v rámci mikroregionu mezi starosty existuje. Viz graf č. 9, ze kterého vyplývá, že si ve většině případů důvěřují mezi starosty navzájem. Zde byla opět potvrzena spolupráce nejbližších starostů, protože pokud uváděli starosty jmenovitě, byli to právě starostové okolních obcí. Zbytek oslovených starostů uvedlo, že důvěřuje starostům i předsedovi, ale nikdo z dotazovaných starostů neuvedl pouze předsedu. Zajímavým výsledkem bylo, že se zde našel starosta, který nedůvěřuje vůbec nikomu, a přitom je zastáncem spolupráce na menší úrovni (max. 5 obcí).

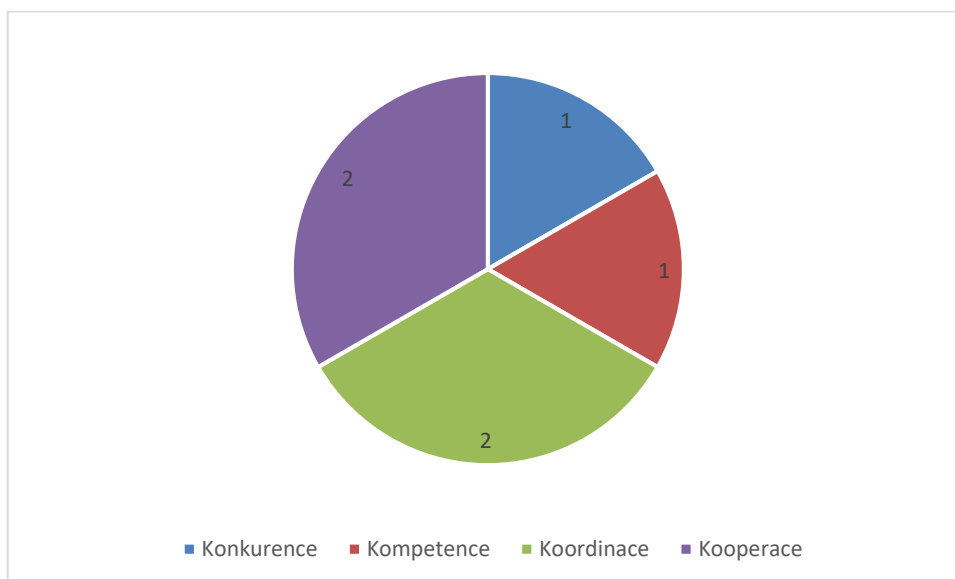
Graf č. 9 – Průzkum důvěry mezi starosty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionu Novostrašcko

Největší procento starostů vyhodnotilo, že v rámci mikroregionu dochází mezi spolky a společenskými sdruženími ke kooperaci. Tento názor byl obhájen tím, že dochází k vypomáhání při organizování nejrůznějších soutěží (sportovní, dětské dny), zábavách a plesů. Při hodnocení míry spolupráce lokálních aktérů podle Perlína (2010) se podařilo prokázat, že mezi aktéry existuje stupeň partnerství hodnocený jako kooperace. Avšak byla prokázána ve velmi úzkém tematickém okruhu, tudíž se dá konstatovat, že je zde prostor pro prohloubení kooperace. Celkem 1/3 starostů uvádí, že v regionu dochází spíše ke koordinaci, kdy se snaží akce organizovat tak, aby nedocházelo k jejich překrývání, k čemuž by velmi pomohl např. společný kalendář akcí, který by byl dostupný nejen na webových stránkách mikroregionu, ale i na stránkách každé obce. Celkem po jednom starostovi měli názor, že dochází mezi spolky ke konkurenci, stejně jako ke kompetenci. Z níže uvedeného grafu č. 10 je zřejmé, že spolupráce mezi místními spolky je vnímána odlišně a ani jedna z odpovědí výrazně nepřevažovala.

Graf č. 10 – Hodnocení spolupráce spolků a občanských sdružení v rámci mikroregionu

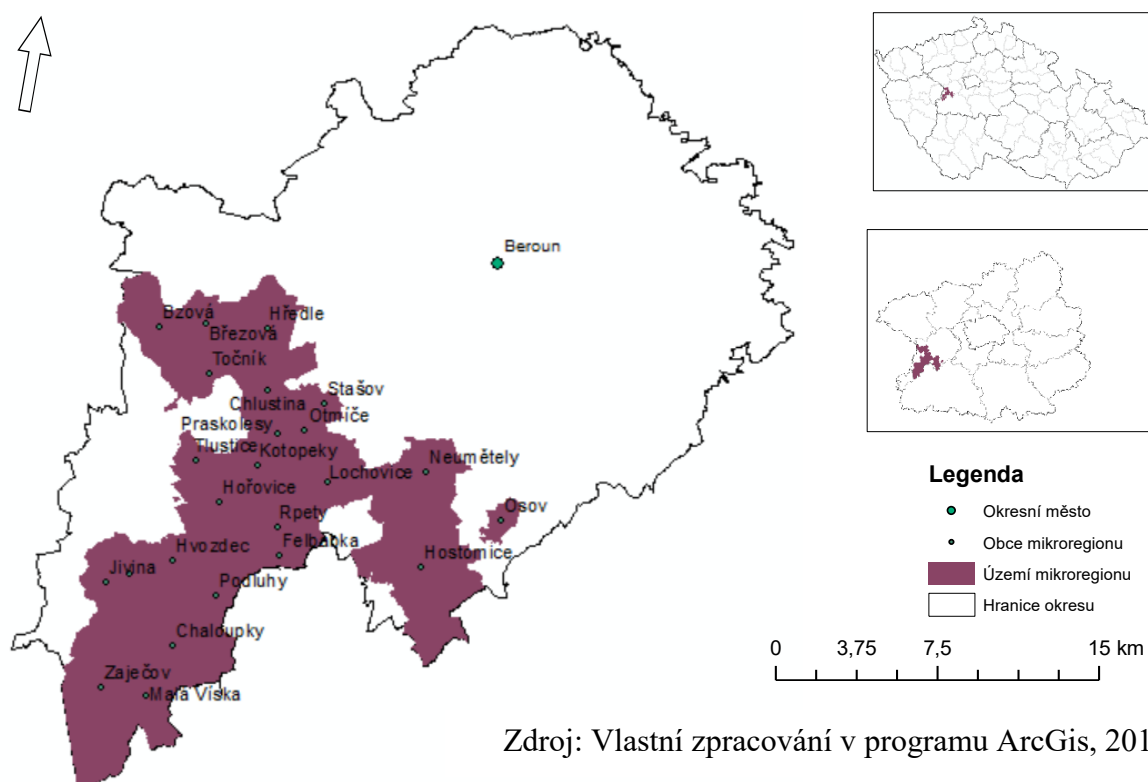


Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionu Hořovicko

5.2 Charakteristika Mikroregionu Hořovicko

Dobrovolný svazek obcí Mikroregionu Hořovicko byl založen 24.4.2001 za účelem ochrany a prosazování společných zájmů členských obcí (Město-Hořovice, 2018). Zakládajícími obcemi byly Bzová, Felbabka, Hořovice, Hředle, Hvozdec, Chaloupky, Chlustina, Jivina, Komárov, Kotopeky, Lochovice, Neumětely, Osov, Otmíče, Podluhy, Rpety, Stašov, Tlustice, Točnick, Zaječov. V loňském roce 2017 přibyly do tohoto svazku další tři obce a to Březová, Malá Víska a Hostomice. Celkově je v mikroregionu 24 členských obcí, které společně mají k 31.12.2016 21 442 obyvatel a v současné době zvažuje přistoupení další obec, obec Drahelčice. Od samotného založení mikroregionu bylo jeho sídlem město Hořovice, které zároveň plní spádovou funkci zázemí pro obce v území ORP Hořovice. V čele mikroregionu se vystřídali pouze dva předsedové. Od jeho založení až do roku 2010 vedl mikroregion bývalý starosta Hořovic Jan Hájek, kterého vystřídal současný předseda Ondřej Vaculík, který zároveň plní funkci místostarosty Hořovic. Mikroregion Hořovicko se nachází na západní hranici Středočeského kraje, konkrétně v okrese Beroun (viz obrázek č. 5). Sousedícími mikroregiony jsou na severu Mikroregion Litavka a Mikroregion Hudlicko na západě mikroregiony Zbirožsko a Horní Berounka, na jihovýchodě Svazek obcí podbrdského regionu a na východě sousedí s mikroregiony Horymír a Klonk.

Obr. č. 5 – Mapa Dobrovolného svazku obcí Mikroregionu Hořovicko v okrese Beroun



Zdroj: Vlastní zpracování v programu ArcGis, 2018

5.2.1 Analýza polohy a velikosti mikroregionu

Mikroregion Hořovicko má strategickou polohu na půl cesty mezi Plzní a Prahou. Časová dostupnost do těchto metropolí je zhruba 35 minut, které je možné dosáhnout díky dálnici D5, která vede mikroregionem (viz příloha č. 1). K významným městům, která se nacházejí v blízkosti do 20 km od středu mikroregionu, patří 20 minut vzdálený Beroun a 30 minut vzdálená Příbram, která disponují vyšší občanskou vybaveností.

Velikost mikroregionu byla opět porovnávána podle počtu obyvatel sousedících mikroregionů (viz tabulka č. 9). Za největšího konkurenta Mikroregionu Hořovicko se dá považovat Svazek obcí podbrdského regionu, který má v současné době 17 členů a přes 40 tis. obyvatel. K členům tohoto svazku patří i některé členské obce z Hořovicka, nicméně na takto velké úrovni je složitá organizace i domluva na společných aktivitách. Jeden z dalších kandidátů na konkurenta Mikroregionu Hořovicko je Mikroregion Horní Berounka, který svoji aktivitu zaměřuje především na rozvoj cestovního ruchu. Zbytek uvedených mikroregionů nepředstavuje pro Mikroregion Hořovicko žádnou významnou hrozbu, neboť velikostně nejsou schopny konkurovat hořovickému mikroregionu nebo se jejich aktivita s postupem času vytratila.

Tab. č. 9 – Porovnání velikosti sousedních mikroregionů s velikostí Mikroregionu Hořovicko

	Počet ob.	Počet obcí
Mikroregion Hořovicko	23458	24
Mikroregion Litavka	4747	2
Mikroregion Hudlicko	9555	12
Mikroregion Zbirožsko	4823	11
Mikroregion Horní Berounka	34388	21
Svazek obcí podbrdského regionu	40867	13
Mikroregion Horymír	3001	12
Mikroregion Klonk	2739	4
Mikroregion Cerhovicko	2632	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných na oficiálních stránkách mikroregionů

5.2.2 Rozbor aktivity mikroregionu

Impuls pro vznik Dobrovolného svazku obcí Mikroregion Hořovicko vzešel jednak ze změn v organizaci státní správy po zániku okresních úřadů a dále s blížícím se vstupem do Evropské unie, což vyvolávalo očekávání z možnosti čerpání finančních prostředků

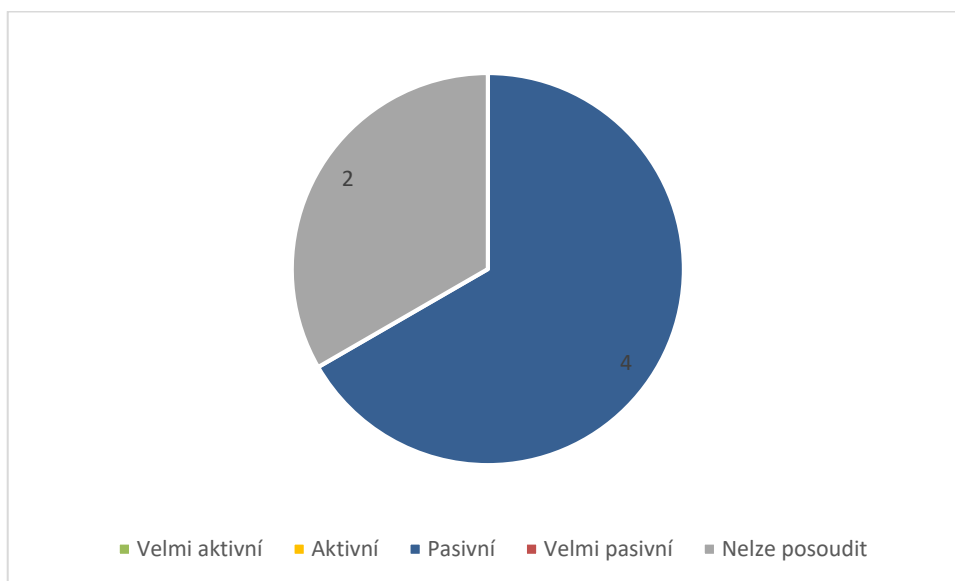
z předvstupních fondů pomoci, které byly určeny pro větší územní celky. Tato výchozí premisa vzniku mikroregionu se potvrdila v rámci rozhovoru s nynějším předsedou svazku Vaculíkem, který řekl, že ke spojení obcí došlo za účelem získání finanční podpory, které se vztahovaly na větší územní celky.

Na samém počátku vzniku mikroregionu byly vymezeny činnosti, kterými se měl mikroregion zabývat. Jednalo se o:

- úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, cestovního ruchu a péče o zvířata,
- společný postup při dosahování ekologické stability zájmového území a jeho trvalé obyvatelnosti, konkrétně zejména shromažďování a odvoz komunálních odpadů, jejich nezávadné zpracování, využití nebo zneškodnění, jakož i odvádění a čištění odpadních vod a další síťové propojení,
- koordinace významných investičních akcí v zájmovém území a následná správa majetku obcí, zejména sportovních, kulturních a dalších zařízení regionálního významu,
- zdokonalování systému veřejné osobní dopravy na území svazku,
- propagace svazku a jeho zájmového území a získávání finančních prostředků pro rozvoj tohoto území,
- vytváření, zmnožování a správa společného majetku svazku,
- zastupování členů svazku při jednáních o společných věcech s třetími osobami (orgány státní správy, obchodními partnery, kontrolními orgány apod.),
- zajišťování a vedení předepsané písemné, výkresové, technické a jiné agendy jednotlivých společných akcí (Středočeský kraj, 2018).

Avšak i přes výše uvedené činnosti, kterými se měl mikroregion zabývat, byla aktivita mikroregionu hodnocena ve čtyřech případech jako pasivní (viz graf č. 11). Zbylí starostové nemohli aktivitu mikroregionu mezi lety 2001-2016 posoudit, protože svoji funkci starosty zastávají mezi 0-4 lety.

Graf č. 11 – Hodnocení aktivity mikroregionu (v letech 2000-2015)



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s představiteli členských obcí

Samotný předseda mikroregionu aktivitu svazku hodnotil v těchto letech také jako pasivní, a dokonce uvažoval o jeho zrušení. To však po konzultaci s některými starosty bylo zamítnuto a začalo se jednat, jak by se dal Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Hořovicko oživit. V roce 2015 došlo ke změně hlavní činnosti svazku, která se zaměřila především na výkon činností směřujících k systematickému a efektivnímu rozvoji zájmového území, ochranu a prosazování společných zájmů členských obcí a jejich spolupráci při rozvíjení činností týkajících se:

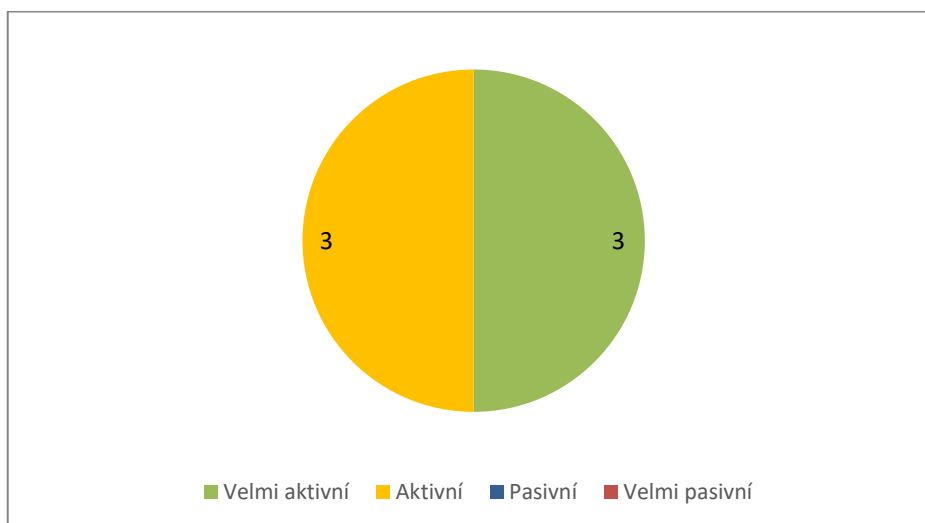
- propagace svazku a jeho zájmového území,
- koordinace významných investičních akcí v zájmovém území,
- oblasti školství a sociální péče,
- odpadového hospodářství,
- požární ochrany,
- ochrany životního prostředí,
- rozvoje cestovního ruchu,
- podpory podnikání,
- vytváření, rozmnožování a správy majetku svazku,
- zastupování členů svazku při jednáních o společných věcech s třetími osobami (Středočeský kraj, 2018).

V té době (září 2015) oslovil Svaz měst a obcí České republiky všechny obce s možností využití operačního programu Zaměstnanost (Prioritní osa 4 - Efektivní veřejná správa) projekt Centra společných služeb obcí (CSS), který byl určen pro víceúčelové dobrovolné svazky (Smocr, 2018). Tohoto projektu Mikroregion Hořovicko využil a v území tak vzniklo Centrum společných služeb, které má za úkol poskytovat služby v oblasti veřejné správy s důrazem na samosprávné kompetence, ale i zajištění efektivnějšího poskytování veřejných služeb občanům (Smocr, 2018). V rámci rozhovorů se starosty členských obcí byl zjišťován přínos tohoto centra. Všichni z dotazovaných starostů hodnotili přínos centra velmi kladně a většina z nich dokonce využívala nebo využívá jeho služby, ať už se jedná o vytvoření společných propagačních materiálů, zprostředkování školení, či spolupráce na výstavách, turistických mapách, apod.

Společně se vznikem Centra společných služeb, vznikla také rozvojová Strategie území správního obvodu ORP Hořovice, jejímž gestorem se stal právě DSO Mikroregion Hořovicko. Tyto kladné změny v území stojí za změnou aktivity mikroregionu (viz graf č. 12). Pod záštitou Mikroregionu Hořovicko vzniklo např. online Leporelo akcí, které upozorňuje na pořádané akce v mikroregionu, čímž dochází ve většině případů k nepřekrývání jednotlivých akcí. Jak uvedli dotazovaní starostové, většinu společných akcí vymýšlí zaměstnankyně již zmíněného Centra společných služeb nebo sami starostové v rámci pravidelného setkání členů mikroregionu. V současné době probíhá např. výstava fotografií obcí mikroregionu v nádražní budově v Hořovicích nebo již dlouhotrvající akce s názvem Daruj krev s mikroregionem, která se koná každého čtvrt roku. Velmi kladného hodnocení dostalo od starostů pořízení skákacích hradů a stanů, které jsou k dispozici všem členským obcím či příspěvkovým organizacím. Toto vybavení bylo zakoupeno z vlastních prostředků Mikroregionem Hořovicko.

V současné době se členské obce, pod záštitou mikroregionu, snaží o vstup do nového spolku, který zakládá Středočeský kraj za účelem stanovení podmínek a priorit týkající se zpřístupnění CHKO Brdy. Prozatím se tato spolupráce vyvíjí pozitivně a pro členské obce mikroregionu je to zárukou většího vlivu.

Graf č. 12 – Hodnocení aktivity mikroregionu (od roku 2016 do současnosti)



Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s představiteli členských obcí

5.2.3 Analýza rozvojové strategie

Strategie území správního obvodu ORP Hořovice byla vytvořena pro celé území správního obvodu ORP, ale jejím tvůrcem je DSO Mikroregion Hořovicko, který zároveň odpovídá za její implementaci. Strategie byla vytvořena na období 2015-2024.

V první řadě bylo nutné provést analýzu dostupného dokumentu, kde byly nejprve hodnoceny formální náležitosti strategie. Pojem formální náležitosti znamená, zda strategie obsahuje jasnou vizi, jasné cíle, opatření, která povedou k naplnění jednotlivých cílů, určuje osobu, která nese odpovědnost za jednotlivé cíle, časový harmonogram a možnost financování. Z tabulky č. 10 vyplývá, že Strategie území správního obvodu ORP Hořovice splňuje všechny formální náležitosti, které by měla dle Blažka (2000) rozvojová strategie obsahovat.

Tab. č. 10 - Vyhodnocení formálních náležitostí rozvojové strategie

<i>Formální náležitosti</i>	
<i>Vize</i>	✓
<i>Cíle</i>	✓
<i>Opatření</i>	✓
<i>Správce cíle</i>	✓
<i>Časový harmonogram</i>	✓
<i>Finanční odpovědnost</i>	✓

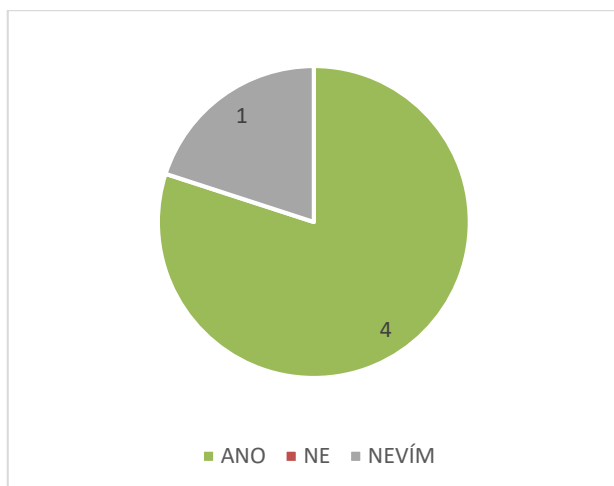
Zdroj: Vlastní zpracování dle dostupné Strategie území správního obvodu ORP Hořovice

V rámci analýzy strategie bylo zjištěno, že se jedná o strategický dokument nikoliv o účelový materiál. K tomuto závěru bylo přistoupeno na základě rozboru jednotlivých cílů, které splňují podmínky zlepšení kvality v území, nejsou stanoveny účelově podle v té době existujících dotačních titulů. Zajisté s tím souvisel i proces zpracování, který převažoval bottom-up. Pro tvorbu této strategie byl určen pracovní tým osmi lidí, který vzešel z meziobecní spolupráce (MOS) DSO Mikroregionu Hořovicko, který se konkrétně skládal z Radomíra Hanačíka, Radka Hanačíka, Heleny Velvarské, Štěpánky Šlapánkové, Lenky Redrové, Ondřeje Vaculíka, Ivana Komzáka a Zdeňky Drábkové. Jednotlivé kroky při zpracování strategie i stanovení cílů byly vždy projednávány se všemi zástupci obcí ORP, ke kterým se mohli osobně vyjádřit.

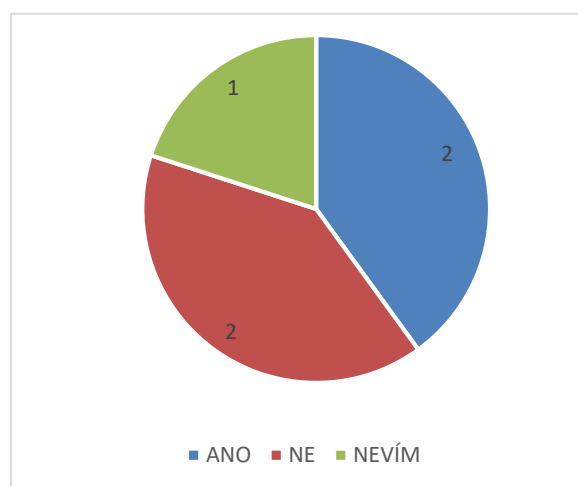
Vzhledem k tomu, že je strategie rozvoje Hořovicka v platnosti již třetím rokem a pravidelně dochází k jejímu vyhodnocení, je nezbytné provést Interim hodnocení dosažených výsledků. V rámci tohoto hodnocení bylo zjištěno, že se podařilo splnit již některé dílčí cíle, jako je realizace společných webových stránek Leporelo akcí, vybudování společného infocentra nebo v rámci okruhu Odpadového hospodářství vybudování společného sběrného dvoru.

V druhé řadě bylo důležité zjistit, zdali starostové členských obcí mají strategii v povědomí. Dle grafu č. 13 odpověděli čtyři z dotazovaných starostů, že jsou si vědomi, že Mikroregion Hořovicko má rozvojovou strategii, avšak už jen dva z nich věděli, že je tato strategie platná pro celé území ORP Hořovice.

Graf č. 13 – Mikroregion disponující rozvojovou strategií



Graf č. 14 – Spolupráce na strategii vyššího celku (ORP, kraj)



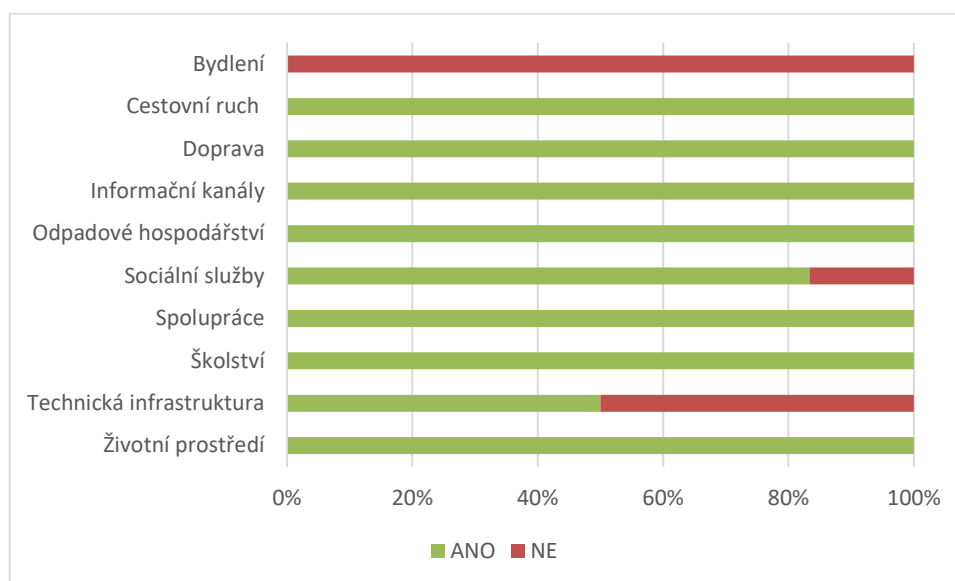
Zdroj: Vlastní pracovní dle rozhovorů se starosty členských obcí Mikroregionu Hořovicko.

Důležitým zjištěním bylo, že si dva z dotazovaných starostů nevzpomenou ani na jeden cíl, který je ve strategii stanoven, což může být způsobeno tím, že v době, kdy se strategie zpracovávala, nezastávali žádnou veřejnou funkci, která by zajišťovala jejich účast na tvorbě strategie. Avšak každý měsíc dochází ze strany Centra společných služeb k vyhodnocení naplňování cílů, o kterém jsou starostové informováni každého čtvrt roku na schůzi mikroregionu. V tomto případě se nabízí závěr, že buď 22 % starostů se neúčastní těchto schůzí nebo jim nevěnují tolik pozornosti. Zbytek dotazovaných starostů (78 %) uvedlo minimálně jeden cíl, který je ve strategii uveden. Pouze jedna starostka byla schopna vyjmenovat všechny cíle, které jsou ve strategii uvedeny.

5.2.4 Analýza sdílených hodnot

V grafu č. 15 jsou zobrazeny výsledky analýzy sdílených hodnot. Na první pohled z grafu vyplývá, že v Mikroregionu Hořovicko převažuje mezi starosty jednotlivých obcí tematická shoda. Tím se také potvrdila slova předsedy mikroregionu, který v odpovědi na otázku, zda považuje rozvojovou strategii pro vývoj mikroregionu za důležitou, odpověděl: „...ano je důležitá, protože díky ní dochází k tematickému sjednocení. Každý region si razí to své...“ Záměrně bylo do analýzy přidáno více tematických okruhů, než které jsou skutečně součástí rozvojové strategie Hořovicka. To se projevilo např. u tématu bydlení, které podle starostů do rozvojové strategie mikroregionu nepatří. Jediný viditelný rozchod v názorech byl v případě tématu technické infrastruktury, kde by ho do rozvojové strategie mikroregionu zařadila půlka starostů a druhá nikoliv, ti se domnívají, že technická infrastruktura je záležitostí týkající se obecní úrovně. Mnoho starostů se u některých tematických okruhů, jako je např. doprava a odpadové hospodářství, vyjádřilo že díky společnému cíli mohou vyjednat lepší cenu od dodavatele, popřípadě zlepšit svoji vyjednávací pozici na trhu.

Graf č. 15 – Rozbor shody na cílech rozvojové strategie mikroregionu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí Mikroregionu Hořovicko

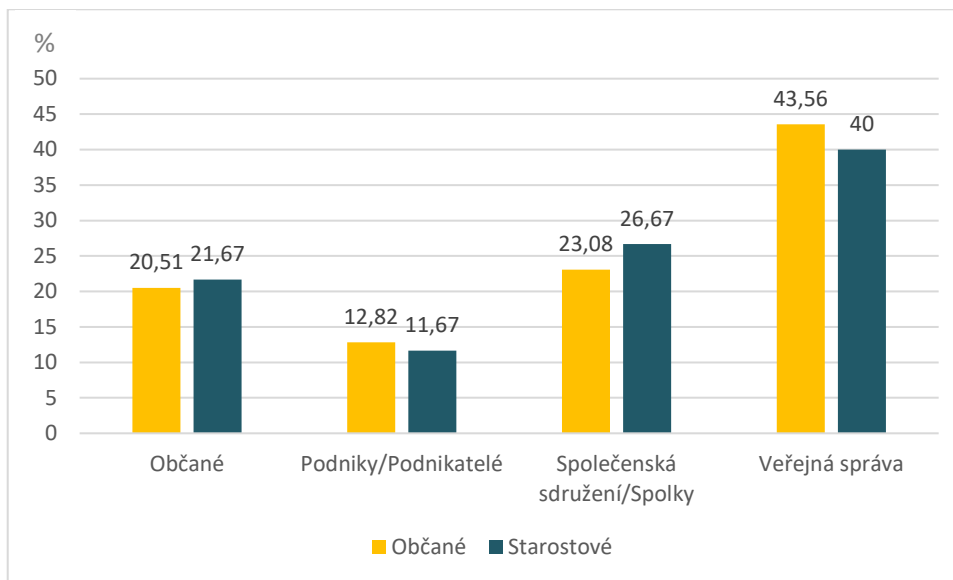
5.2.5 Analýza lidských zdrojů

5.2.5.1 Aktéři rozvoje

Dotazovaní starostové se nejvíce shodovali v odpovědi, že veřejná správa má největší podíl (40 %) na rozvoji mikroregionu (viz graf č. 16). O polovinu menší vliv přiřadili spolkům a občanským sdružením (23 %), které těsně dotahovali občané (21 %). Nejmenší vliv přisuzovali podnikatelům, kteří si hájí pouze své zájmy a nestarají se o jiné např. veřejné záležitosti.

Samotní starostové si dobře uvědomují důležitost spolupráce mezi jednotlivými aktéry, neboť všichni dotazovaní odpověděli, že považují spolupráci mezi těmito aktéry za velmi důležitou. Zdůvodnili to např. tím, že je důležité osobní jednání, díky kterému dochází ke sdílení zkušeností. Jeden z nich dokonce uvedl, že: „...jakákoliv aktivita samosprávy potřebuje propojení s aktivitami občanů s podnikateli,“ což doplňuje tvrzení jiného starosty, který uvedl, že: „...pokud orgán spolupracuje s občany je zaručený přínos.“ Avšak jinak hodnotil spolupráci mezi aktéry předseda mikroregionu, který měl problém určit nejdůležitějšího aktéra podle podílu na rozvoji. Považoval za nejdůležitější občany a společenská sdružení a spolky, které by umístil na stejnou úroveň. Avšak uvědomoval si, že právě veřejná správa by měla hájit a zaštiťovat zájmy těchto dvou skupin.

Graf č. 16 - Porovnání vlivu vybraných aktérů na rozvoj mikroregionu (mezi občany a starosty)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí Mikroregionu Hořovicko

S aktéry rozvoje úzce souvisí analýza systému, která se zabývala vazbami mezi nimi viz samostatná podkapitola 5.2.6.

5.2.5.2 Lidský kapitál

Součástí kapitoly lidských zdrojů je analýza lidského kapitálu v rámci mikroregionu. Zde byl stanoven předpoklad: čím vyšší index vzdělanosti tím kvalitnější lidský potenciál. Mikroregionální průměr indexu vzdělanosti je 11,74, což je o 0,47 méně, než je republikový průměr. To není až tak pozitivní výsledek, neboť výše dosaženého vzdělání má vliv na sociální kapitál. Nejhuře z členských obcí na tom byla obec Tlustice, která má index vzdělanosti 10,41. Naopak nejlépe na tom byla obec Hředle s indexem 12,64, což překonává republikový průměr (12,2).

Kromě indexu vzdělanosti byl v mikroregionu vypočítán podíl počtu kandidátů na zastupitele v letech 2006-2014 (viz tabulka č. 11).

Tab. č. 11 – Podíl kandidátů na mandát zastupitelstva v komunálních volbách v letech 2006-2014

	2006	2010	2014
DSO Mikroregion Hořovicko	2,22	2,34	2,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných na ČSÚ, 2018

Z těchto dat lze vyhodnotit, že je v Mikroregionu Hořovicko, až na výjimky větších obcí, poměrně malý zájem o vedení obce (2,3 kandidáta na mandát), i když se ve sledovaném období objevuje nepatrný zvyšující trend. Mimo jiné byl lidský kapitál hodnocen i mezi starosty a předsedou mikroregionu, ze kterého vyplynulo, že je v mikroregionu pouze pět obcí, které jsou vedeny starostou s vysokoškolským vzděláním. Z těchto výsledků lze vyhodnotit, že lidský kapitál ve vedení většiny členských obcí je nedostačující, neboť dosažené vzdělání zvyšuje kvalitu lidského kapitálu, který zásadně ovlivňuje sociální kapitál a s ním i rozvoj území.

5.2.5.3 Sociální kapitál

V rámci kolektivního sociálního kapitálu byl analyzován vývoj volební účasti v komunálních volbách v období 2006-2014 (viz tabulka č. 12), která charakterizuje občanskou aktivitu. Z těchto výsledků vyplývá, že má volební účast voličů mikroregionu klesající trend, který od roku 2006 poklesl na 56,71 %. Ale i přes tento pokles vykazuje Mikroregion Hořovicko v porovnání s okresním (49,98 %, 2014) či republikovým průměrem (44,46 %, 2014) nadprůměrné hodnoty, což opět splňuje jednu z podmínek rozvíjejícího se mikroregionu.

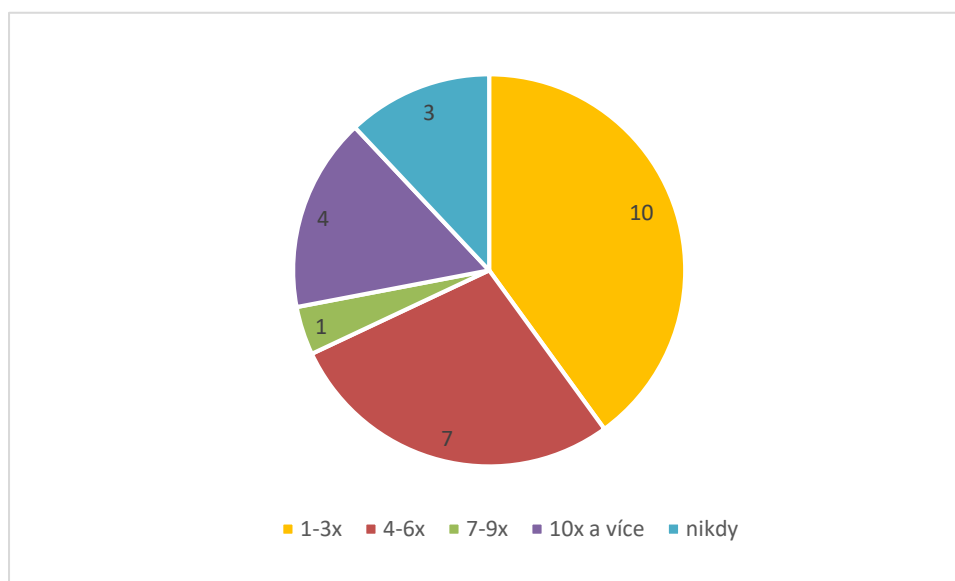
Tab. č. 12 – Volební účast v komunálních volbách v období 2006-2014 v Mikroregionu Hořovicko

	2006	2010	2014
DSO Mikroregion Hořovicko	64,25	62,35	56,71
Okres Beroun	51,27	52,89	49,98
ČR	46,38	47,32	44,46

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných na ČSÚ, 2018

Dále byla pomocí ankety mezi občany analyzována aktivita obyvatel, která byla hodnocena na základě návštěvnosti společenských, kulturních, sportovních a jiných akcí pořádaných v území mikroregionu. Z tohoto šetření vzešel velmi pozitivní výsledek, protože pouze tři respondenti odpověděli, že nenavštíví žádnou akci ani jednou do roka. Z grafu č. 14 vyplývá, že 10 respondentů navštíví minimálně 1-3 akce do roka.

Graf č. 17 – Návštěvnost pořádaných akcí v mikroregionu (v průběhu 1 roka)



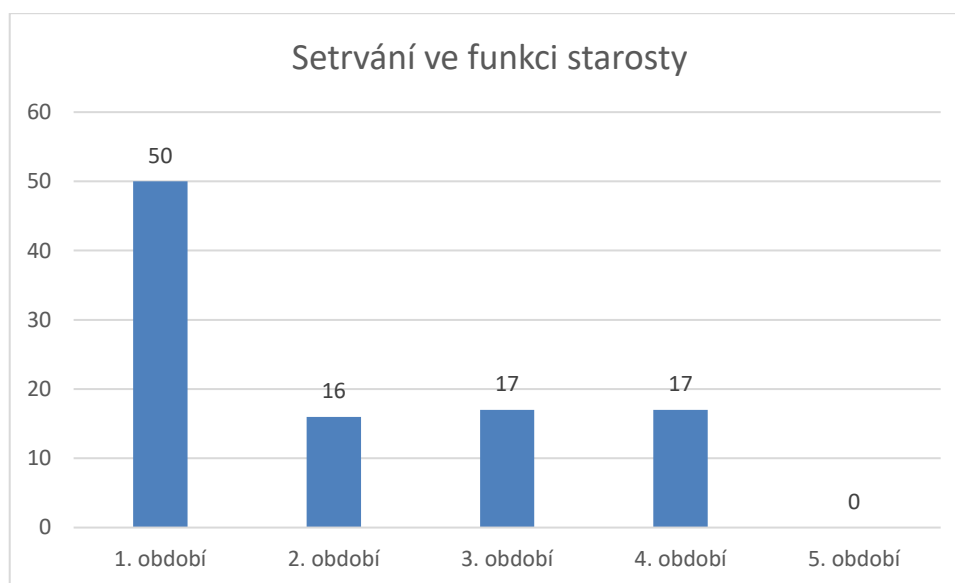
Zdroj: Vlastní zpracování na základě ankety mezi obyvateli v členských obcích
Mikroregionu Hořovicko

Individuální sociální kapitál (ISK) ve vedení obce, popřípadě mikroregionu, má nepopíratelný vliv na rozvoj území. Z průzkumu mezi starosty vyplynulo, že 2/3 z nich se účastní minimálně jednou do roka školení nebo semináře, který je zaměřen na regionální rozvoj. Bohužel zbylá 1/3 dotazovaných se žádných školení ani seminářů neúčastní. Jako důvod absence nejčastěji uváděli, že jim administrativa zabírá mnoho času, a proto jim už nezbývá čas na nic jiného. I přes výše uvedené množství starostů, kteří se nesnaží osobně rozvíjet, je osobní rozvoj starostů za celý mikroregion hodnocen kladně. Kromě účasti na vzdělávacích akcích byla u starostů hodnocena četnost komunikace s ostatními starosty, kde bylo hodnoceno, jak často se telefonicky či osobně scházejí s ostatními starosty. Z šetření vyplynulo, že v rámci mikroregionu dochází každé tři měsíce k oficiálnímu shromáždění, kterého se účastní všichni z dotazovaných starostů. Mimo mikroregion se na oficiálních akcích schází každý měsíc a v telefonickém spojení jsou v průměru se dvěma starosty každý týden. S tím také souvisí průměrný počet čísel - deset, které má každý jeden starosta ve svém mobilním telefonu. K pozitivnímu ISK patří také aktivita starosty/předsedy, která byla za celý mikroregion hodnocena velmi kladně. Všichni dotazovaní starostové se účastní několikrát do měsíce nejen společenských a kulturních akcí v jejich obci, ale také několikrát do měsíce navštíví pořádanou akci v jiné obci, která je součástí mikroregionu. Mezi posledními navštívenými akcemi v rámci mikroregionu

byly zmíněny např. vernisáž fotografií členských obcí, která je pod záštitou mikroregionu k vidění v nádražní budově v Hořovicích. Velice aktivní jsou starostové také mimo mikroregion, kde se nejčastěji účastní nejrůznějších jednání na krajské úrovni, popřípadě navštěvují vzdělávací semináře, které byly určeny pro veřejnou správu. Méně pozitivně vyšly výsledky spolkové činnosti starostů, ze kterých vyplynulo, že více než 1/3 starostů není členem žádného společenského sdružení nebo spolku. Pouze menší část starostů se zabývá spolkovou činností, a to v rámci Sboru dobrovolných hasičů, Praskoleské společnosti Sv. Prokopa či MAS. O ISK vypovídá také obhájení mandátu, který podle grafu č. 18, obhájilo 1/2 dotazovaných starostů. Zbylí starostové jsou ve své funkci první volební období, tudíž to není možné hodnotit, ale z průzkumu mezi občany bylo zjištěno, že 88 % občanů má důvěru ve vedení obce, tzn. lze předpokládat, že starostové mandát i v dalším období, pokud budou kandidovat, obhájí.

S individuálním sociálním kapitálem úzce souvisí analýza leadera, který by měl tímto typem kapitálu disponovat.

Graf č. 18 – Obhájení mandátu starosty v Mikroregionu Hořovicko



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí Mikroregionu Hořovicko

5.2.6 Analýza leadershipu

I když na základě mnoha studií (Jánská, 2017) je existence leadera považována za klíčový prvek pro rozvoj v území, v rámci Mikroregionu Hořovicko je na něj rozporuplný názor. Celkem 1/2 starostů považuje existenci leadera za nejdůležitější faktor, který bude mít vliv na úspěšnost mikroregionu, ale stejně tolik jeho roli vnímá negativně. Hlavním důvodem této skepse je pocit podřízenosti, který si pod pojmem leader starostové představí. Sám předseda se k tomuto tématu vyjádřil jednoznačně: „...silný a energický lídr jde velmi těžko posoudit, ale za mě je lídr považován za manipulátora a já nechci, aby byly členské obce manipulovány..“ Zní to jako paradox, protože většina starostů, která odpověděla, že je leader velmi důležitý, tak za něj označila právě pana předsedu. Na základě konfrontace Centra společných služeb by za leadera mohla být označena jedna z pracovníků již zmíněného centra, která vymýšlí některé aktivity, koordinuje spolupráci a pravidelně vyhodnocuje chod celého mikroregionu.

5.2.7 Analýza systému

Jak již bylo zmíněno výše, vzájemnou spolupráci považují starostové za velmi důležitou. Z toho důvodu bylo analyzováno, s kým starostové nejčastěji spolupracují na rozvoji v území. V tabulce č. 13 jsou vypsáni jednotliví partneři podle intenzity spolupráce.

Tab. č. 13 – Pořadí partnerů řazených podle intenzity spolupráce
(1 denní/týdenní, 2 měsíční, 3 roční, 4 žádná)

Partneři	Starostové obcí					Průměr	Pořadí
	Praskolesy	Chaloupky	Hořovice	Lochovice	Tlustice		
Spolky a obč. sdružení	1	1	2	1	1	1,2	1
Zastupitelstvo	2	1	1	1	1	1,2	1
Okolní starostové	1	2	1	1	2	1,4	2
Předseda mikroregionu	2	1	1	1	2	1,4	2
Podniky/podnikatelé	2	1	3	1	3	2	3
Krajské veřejné instituce	4	2	1	1	3	2,2	4
Zástupce církve	1	4	3	3	4	3	5
Zemědělské družstvo	2	4	4	1	4	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí Mikroregionu Hořovicko

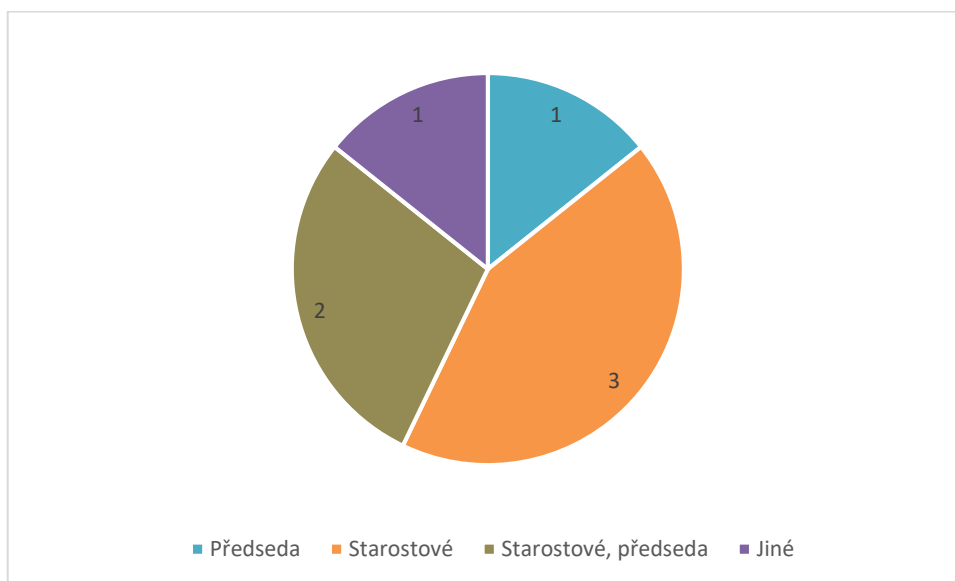
Na prvním místě starostové vybrali, že nejčastěji spolupracují se spolky, občanskými sdruženími a zastupitelstvem, u kterého se dalo očekávat, že se umístí mezi nejčastějšími partnery, jak uvedl jeden ze starostů: „...protože každý dobře ví, že sám starosta bez zastupitelstva nic nezmuže.“ Dalším partnerem starostů, se kterým nejvíce spolupracují v území, jsou okolní starostové a předseda mikroregionu. Ti se také nejčastěji objevovali v odpovědi na otázku, s kým nejčastěji starostové spolupracují v rámci mikroregionu. I když zde byli už konkrétnější, udávali starosty nejbližších obcí, se kterými často řeší společné problémy a vyměňují si nejnovější informace. S podniky a podnikateli spolupracují starostové spíše menších obcích, které se je snaží podporovat tím, že využívají jejich služeb, je však nutné dodat, že toto se týkalo menších živnostníků. Naopak spolupráci s většími podniky starostové většinou neuváděli, maximálně zmiňovali od nich dary do tomboly na plesy či jiné zábavy. Na čtvrtém místě byly umístěny krajské veřejné instituce, které v průměru získaly ohodnocení 2,2, i když někteří starostové zmiňovali, že

kromě auditu s nimi nespolupracují. To bylo také potvrzeno v otázce, která byla zaměřena na mimo mikroregionální spolupráci na rozvoji území, kde starostové zmínili buď starosty ze sousedních obcí, které nejsou součástí Mikroregionu Hořovicko, SMO nebo nikoho. Na posledním místě se s průměrnou hodnotou 3 umístili zástupci církve a zemědělská družstva. Spolupráce s těmito partnery je velmi individuální a liší se obec od obce, ale i tak mezi dotazovanými starosty převládala velmi řídká nebo žádná spolupráce.

Starostové měli možnost přidat do předem vybraného výběru partnerů ještě další, se kterými spolupracují. Ne všichni této možnosti využili, ale vícekrát se objevila spolupráce s pracovníci Centra společných služeb nebo s MAS, u kterých byla intenzita hodnocena číslem 1, což znamená spolupráci na týdenní bázi. Krom těchto partnerů byly zmíněni ještě Svaz měst a obcí (SMO, Povodí Vltavy, České dráhy nebo Vojenské lesy a statky ČR.

Aby se spolupráce uskutečnila a vedla k úspěchu, musí si aktéři navzájem důvěřovat. To si uvědomují i starostové na Hořovicku. Např. starosta Lochovic uvedl, že: „Důvěra musí být na prvním místě, pak až je možné začít spolupracovat.“ Jak je vidět z grafu č. 19, tak starostové v rámci mikroregionu důvěru mají. Starostové uvedli, že si nejvíce důvěřují mezi sebou nebo ve dvou případech byli uvedeni jak starostové, tak předseda sdružení. V jednom případě byla uvedena důvěra pouze starostovi a také někomu jinému, což byla v tomto případě pracovnice Centra společných služeb. Zajímavým zjištěním bylo, že vliv na důvěru má i to, zdali se starosta v území narodil, protože pokud pochází z této oblasti, zná okolní starosty, jak to uvedl jeden ze starostů: „...jsem zdejší rodák, takže s okolními starosty se znám téměř celý život, mám v ně absolutní důvěru, stejně jako v pana předsedu Vaculíka.“

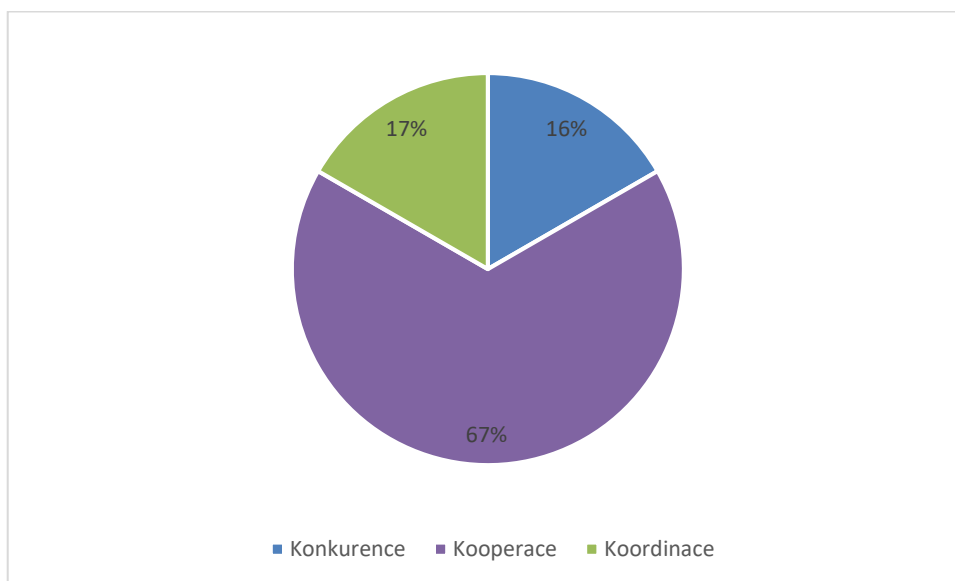
Graf č. 19 – Průzkum důvěry mezi starosty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí
Mikroregionu Hořovicko

V rámci hodnocení míry spolupráce se podle Perlína (2010) podařilo prokázat, že mezi aktéry existuje stupeň partnerství hodnocený jako kooperace. Tento stupeň se také potvrdil mezi aktéry v Mikroregionu Hořovicko, kde se většina starostů shodla, že mezi aktéry v území dochází ke kooperaci, kterou se snaží mezi obce zavést předseda mikroregionu. A jak se podle odpovědí zdá, vypadá to, že se to daří úspěšně naplňovat. Nicméně se objevil velmi zajímavý názor z řad starostů, který zněl: „ještě nejsme tak daleko, abychom kooperovali. Nejprve se to musíme naučit.“ Pozitivní však je, že ani jeden ze starostů neuvedl, že by pocíťoval v rámci spolků kompetenci, která by vypovídala o bojovnosti např. o dotační tituly.

Graf č. 20 – Hodnocení spolupráce spolků a společenských sdružení v rámci mikroregionu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vybranými starosty členských obcí
Mikroregionu Hořovicko

6 VYHODNOCENÍ ROZVOJOVÝCH FAKTORŮ

6.1 Vyhodnocení úspěšnosti rozvojové strategie mikroregionu

Před samotným vyhodnocením vlivu jednotlivých faktorů na rozvoj mikroregionu bylo nutné vyhodnotit úspěšnost rozvojové strategie.

Pokud by bylo opuštěno od faktu, že mikroregion Novostrašecko v současné době nemá, žádný platný rozvojový dokument a Mikroregion Hořovicko má strategii stále v platnosti, byla by realizace posouzena následovně. V rámci Novostrašicka se podařilo naplnit několik stanovených cílů. Jednalo se např. o vybudování společného infocentra nebo Rybníční cyklotrasy. Realizace strategie v Mikroregionu Hořovicko je eliminována tím, že je strategie v platnosti teprve od roku 2015, ale i tak již byly splněny některé cíle. Lze tedy vyvodit závěr, že v obou mikroregionech byla nebo stále je rozvojová strategie živým dokumentem, který nevznikl pouze za účelem získání finančních prostředků.

Druhým kritériem úspěšnosti bylo, pomocí strategie, dosáhnout posílení sociálního kapitálu v území. Jinde na Hořovicku bylo toto kritérium splněno, neboť díky práci na strategii se zaměstnaly pracovnice Centra společných služeb, které začaly organizovat setkání, školení, ale i plánovat nejrůznější akce, které vedou k posílení participace. Bohužel v mikroregionu Novostrašecko k žádnému posílení participace nedochází. Třetím kritériem byla znalost strategického dokumentu, jejichž podrobné výsledky jsou v kapitole 5.1.3 a 5.2.3. Poslední kritérium, které vypovídá o fungování mikroregionu, ale i o výsledcích rozvojové strategie je to, zdali v daném území dochází k rozvoji či nikoliv. V první řadě byl u tohoto kritéria hodnocen subjektivní názor občanů mikroregionu, mezi kterými bylo nejprve zjišťováno, zdali mikroregion znají. Jak je uvedeno v tabulce č. 14 je ve znalostech mikroregionu mezi občany velký rozdíl. DSO Mikroregionu Novostrašecko nezná občanům z 20. Pozitivní na tom je, že 12 z nich by se rádo o něm dozvědělo více. O něco lépe na to byla znalost DSO Mikroregionu Hořovicko, který zná 10 občanů z 25, i když to není ani polovina z oslovených občanů, tak stejně tak jako v případě Novostrašicka by se o něm rádo dozvědělo 12 z 15 oslovených občanů.

Tab. č. 14 – Průzkum znalosti DSO mikroregionu

	ANO	NE
Mikroregion Novostrašecko	2	18
Mikroregion Hořovicko	10	15

Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu mezi občany mikroregionu Novostrašecko a Hořovicko

Pokud občané znali mikroregion, bylo se jich dotazováno na rozvoj přímo mikroregionu, ale pokud mikroregion neznali, byl hodnocen rozvoj v jejich obci. Z tohoto průzkumu vzešly výsledky uvedené v tabulce č. 15, kde občané mikroregionu Novostrašcko mají pocit, že k žádnému rozvoji nedochází. Pouze 8 respondentů odpovědělo, že k rozvoji dochází načež bylo zjištěno, na základě čeho tak usuzují. Ve většině případů byla zmíněna dostavba základní školy, vybudování hřišť nebo výstavba chodníků. Mikroregion Hořovicko byl hodnocen lépe, kde 15 občanů uvedlo, že dochází k rozvoji, který byl zdůvodněn navýšením kulturního vyžití, rozšíření nemocničního areálu, výstavba nové požární stanice či výstavba víceúčelového hřiště. Nicméně i zde se našlo 10 občanů, kteří rozvoj v území nepocíťovali.

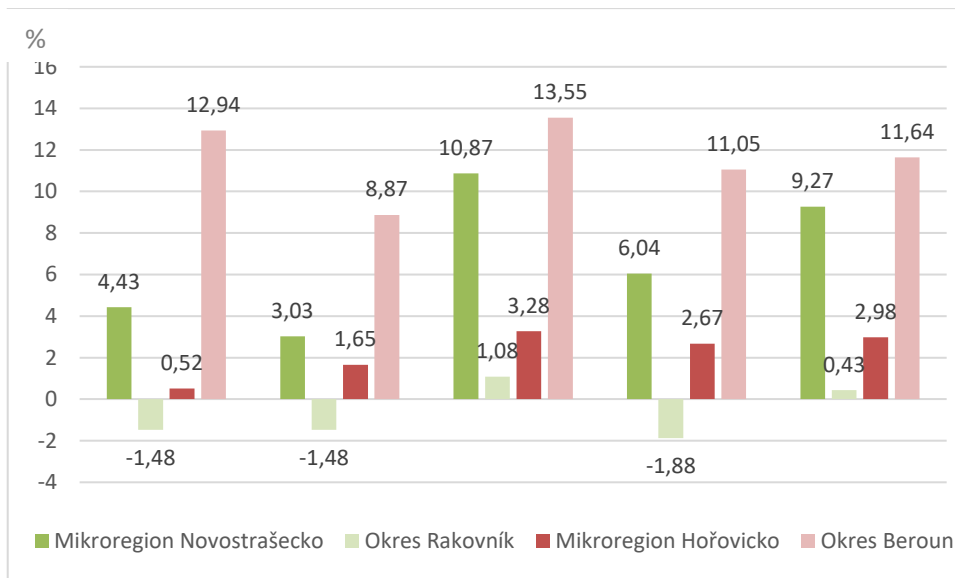
Tab. č. 15 – Hodnocení rozvoje obcí/mikroregionu

	ANO	NE
Mikroregion Novostrašcko	8	12
Mikroregion Hořovicko	15	10

Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu mezi občany mikroregionu Novostrašcko a Hořovicko

První kritérium rozvoje splnil Mikroregion Hořovicko. Druhým kritériem byl růst počtu obyvatel v poslední pěti letech. Z grafu č. 21 vyplývá, že v mikroregionu Novostrašcko nárůst počtu obyvatel v porovnání s okresním vývojem, kdy posledních pět let počet obyvatel v průměru ubývá. Právý opak platí pro okres Beroun, ve kterém došlo v posledních pěti letech k průměrnému nárůstu počtu obyvatel o necelých 12 %. V samotném Mikroregionu Hořovicko taktéž docházelo k nárůstu počtu obyvatel (v průměru o 2 %), ale zde nebyl nárůst tak enormní jak v případě celého okresu.

Graf č. 21 – Srovnání nárůstu počtu ob. v mikroregionech Novostrašcko a Hořovicko s nárůstem v okresech v období 2012-2016 relativizovaných na 1000 ob. (data k 31.12.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných z ČSÚ, 2018

Jako třetím kritériem byl stanoven počet kandidátek do posledních komunálních voleb v roce 2014. Průměrně musely být sestaveny minimálně dvě kandidátní listiny. Bohužel ani v jenom mikroregion nedošlo ke splnění tohoto požadavku. V Mikroregionu Hořovice bylo v průměru sestaveno 1,95 kandidátek na obec, ale tím nebyl stanovený limit splněn. V mikroregionu Novostrašcko bylo kandidátek sestaveno ještě méně a to 1,6 na obci. Čtvrté kritérium bylo hodnoceno již v rámci analýzy sociálního kapitálu, kde byla hodnocena volební účast, která musela ve trojích po sobě jdoucích komunálních volbách překročit republikový průměr. Toto kritérium bylo v případě obou mikroregionů splněno. Z celkového hodnocení rozvoje mikroregionu vyplývá, že mikroregion, ve kterém dochází k rozvoji, je Mikroregion Hořovicko.

Tab. č. 16 – Vyhodnocení kritérií podmiňující rozvoj mikroregionu

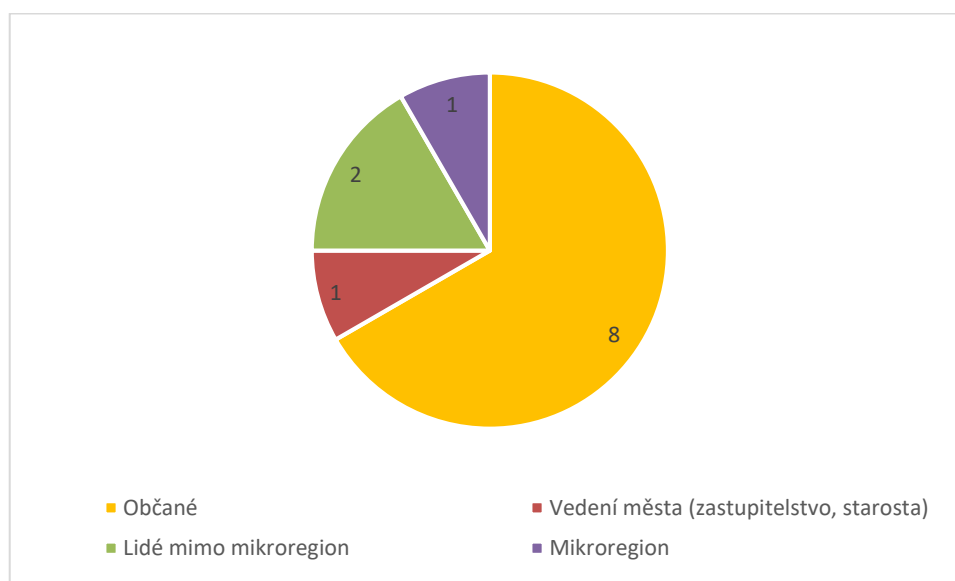
	Mikroregion Novostrašecko	Mikroregion Hořovicko
Názor občanů	×	✓
Zvyšování počtu obyvatel v posledních 5 letech	✓	✓
Sestavení 2 a více kandidátek	×	×
Nadprůměrná volební účast	✓	✓

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných z ČSÚ, 2018 a dle průzkumu mezi občany mikroregionu Novostrašecko a Hořovicko

Dílčím cílem této práce bylo zjistit, jak vybraní aktéři vnímají úspěšný rozvoj mikroregionu a také to, kdo ji podle nich může hodnotit. Většina dotazovaných starostů uvedla, že by úspěšný mikroregion spatřují v přilákání nových občanů, ve vyvíjení aktivity, ať už kulturní nebo sportovní, která bude nad rámec obce, v prohloubení vztahů mezi občany ke svému místu nebo v intenzivnějším scházení občanů. Pouze jeden ze starostů uvedl, že je Mikroregion Hořovicko úspěšný už teď, což vnímá v tom, že se dobře rozvíjí, má dobré vedení, a celkově se začalo se více spolupracovat, což potvrzuje teoretické koncept, kdy utvořené sítě podporují šíření informací a zvyšují tak kolektivní sociální kapitál. Nicméně je vidět, že se od roku 2013, kdy probíhal výzkum společnosti Triton, nic nezměnilo. Stále v Čechách, na rozdíl od německých výsledků, chybí ve vnímání úspěšnosti existence a naplňování rozvojové strategie.

Z grafu č. 22 vyplývá, že se většina starostů, společně s jedním předsedou, shoduje na tom, že úspěšnost mikroregionu mohou hodnotit občané, kteří dle starosty Lochovic „...skládají účty ve volbách...“ Zajímavý komentář měl předseda Mikroregionu Hořovicko, který zmínil, že občané nemusí vždy vidět za zásluhami mikroregion, a proto jako jediný vybral starosty, kteří podle něj mohou hodnotit, jak se mikroregion rozvíjí. Dva z dotazovaných starostů uvedli, že úspěšný rozvoj může hodnotit osoba, která žije mimo mikroregion nebo se zabývá problematikou regionálního rozvoje na krajské úrovni.

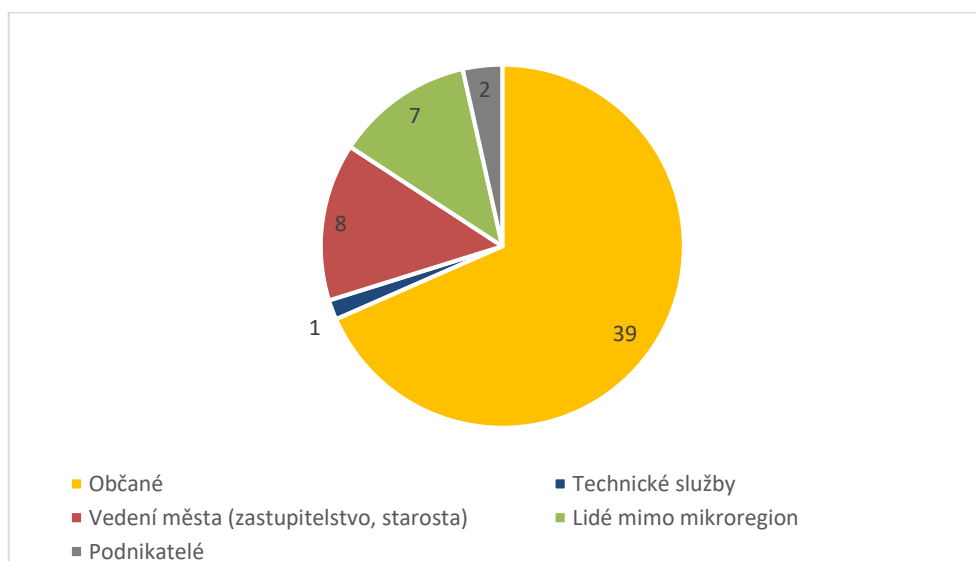
Graf č. 22 – Kdo může hodnotit úspěšnost mikroregionu (podle starostů a předsedy)



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací čerpaných z rozhovorů se starosty a předsedy mikroregionů Novostrašcko a Hořovicko

Z průzkumu mezi občany vyplývá, že úspěšný rozvoj obce/mikroregionu, mohou hodnotit právě občané (viz graf č. 23). To se shoduje s výsledky výzkumu Triton, což opět potvrzuje, že čeští občané nedůvěřují veřejné správě natolik, aby byla schopna posoudit úspěšnost obce/mikroregionu.

Graf č. 23 – Kdo může hodnotit úspěšnost obce/mikroregionu (podle občanů)



Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu mezi občany mikroregionu Novostrašcko a Hořovicko

6.2 Vyhodnocení faktorů vedoucí k úspěšnosti rozvojové strategie venkovských mikroregionů

Na počátku práce bylo vybráno sedm faktorů, které mohou mít vliv na rozvoj mikroregionu. Jednalo se o faktory:

- rozvojová strategie mikroregionu,
- lidské zdroje,
- systém,
- existence leadera,
- sdílení hodnot,
- poloha,
- velikost.

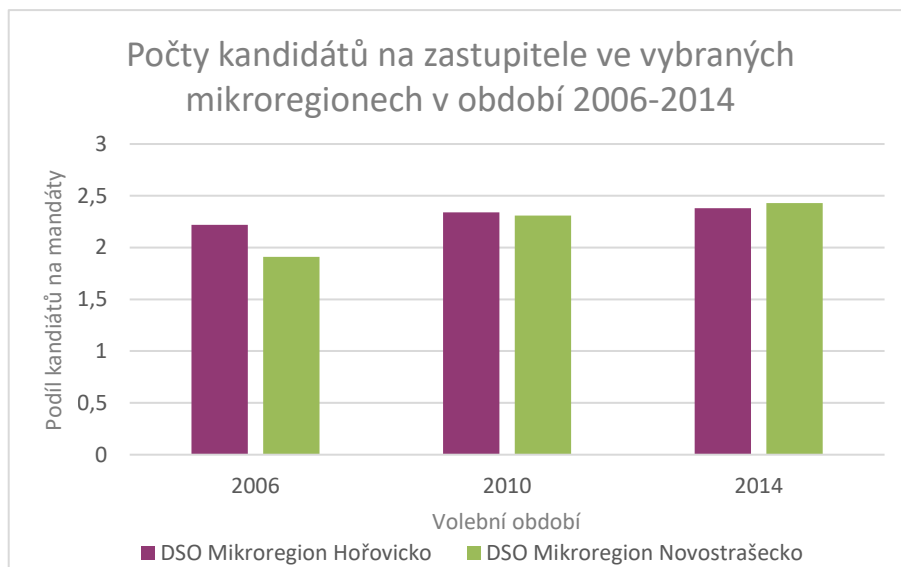
K vyhodnocení jednotlivých faktorů došlo na základě terénního výzkumu, kde byly zkoumány jednotlivé faktory podle působnosti na úspěšnost jednotlivých mikroregionů. Pokud bylo stanoveno, že úspěšný mikroregion znamená to, že dochází k rozvoji. K tomuto rozvoji dochází podle výše splněných kritérií v Mikroregionu Hořovicko. Proto byly jednotlivé faktory vyhodnoceny podle působnosti ve vybraných mikroregionech, jejichž analýza byla provedena výše.

Prvním porovnávaným faktorem byla rozvojová strategie, kde byly zkoumány formální náležitosti, forma vzniku, účel vzniku a samozřejmě její naplnění. Až na rozdíl ve formálních náležitostech a jejím naplňování se výsledky shodovaly. V obou případech byla rozpoznána tzv. New public governance v rámci které, se začaly řešit problémy soudržnosti a spolupráce, což mělo vliv i na způsob tvorby strategie, kde začal převažovat způsob bottom-up. Je však důležité zmínit, že strategie mikroregionu Novostrašeka není v současné době v platnosti a prozatím neexistuje žádná nová alternativa. Pokud by se s rozvojovou strategií pracovalo i po jejím vypršení nebo pokud by na jejím základě byli někteří aktéři v kontaktu, dala by se strategie i po skončení platnosti stále považovat za faktor rozvoje. To však v tomto případě Novostrašeka neplatí. Jiné je to v Mikroregionu Hořovicko, kde došlo díky vzniku rozvojové strategie k posílení participace a k realizaci některých rozvojových aktivit.

Druhý faktor, faktor lidských zdrojů, byl hodnocen na základě více kritérií. Byla provedena analýza aktérů rozvoje, lidského kapitálu celého mikroregionu a sociálního kapitálu, který byl ještě rozdělen na individuální kapitál starostů a předsedy a na kolektivní sociální kapitál celého mikroregionu. Výsledky za oba regiony se převážně shodovaly (viz

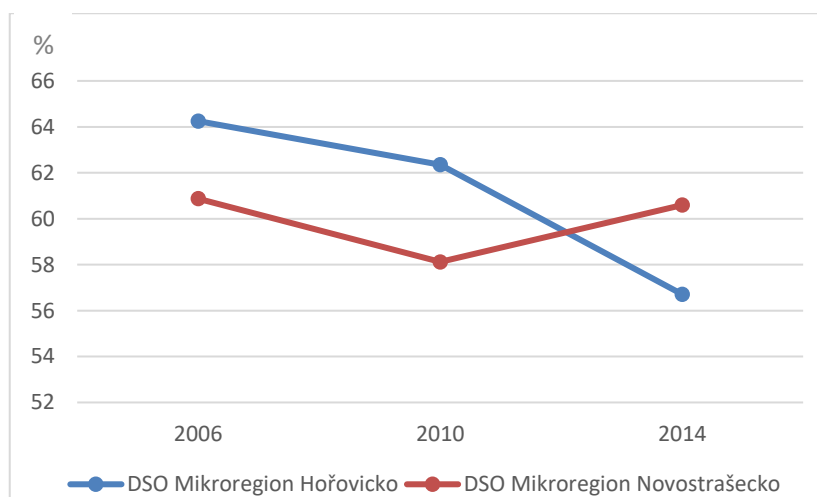
níže uvedené grafy č. 24 a 25), načež by se dalo říci, že faktorem lidských zdrojů disponují oba zkoumané mikroregiony.

Graf č. 24 – Vyhodnocení angažovanosti občanů ve vybraných mikroregionech



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných z ČSÚ, 2018

Graf č. 25 – Vývoj volební účast ve vybraných mikroregionech v období 2006-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat čerpaných z ČSÚ, 2018

Jako další faktor byl vyhodnocen systém, ve kterém byla analyzována spolupráce, intenzita spolupráce a důvěra mezi aktéry. U tohoto faktoru byly získány opět velmi podobné výsledky, kde u obou mikroregionů vyšlo, že nejintenzivnější spolupráce probíhá mezi starosty, zastupitelstvem a spolky a společenskými sdruženími. To také souvisí s důvěrou,

kteřou mají starostové nejčastěji mezi sebou. Dokonce i průzkum mezi obyvateli ukázal, že místní obyvatelé ve většině případů důvěřují vedení obce.

Hodnocení faktoru leadera mělo v rámci novostrašeckého mikroregionu negativní výsledek. Zcela zde chybí osoba, která by splňovala podmínky leadera. Naopak v hořovickém mikroregionu byli identifikováni leadři hned dva. Za jednoho byl starosta označen nynější předseda mikroregionu, který svoji funkci zastává velmi aktivně. A za druhého by mohla být označena jedna z pracovnic Centra společných služeb, která splňuje většinu kritérií správného lídra.

Faktor sdílených hodnot byl vyhodnocen na základě shody tematických okruhů, které by starostové členských obcí dali do společné strategie. Z grafů č. 5 a č.15 je na první pohled patrné, že v hořovickém mikroregionu se starostové spíše shodují, i když v rámci rozhovorů byl faktor shody podle nich zařazen až na 4. místo ze 7. Naopak v mikroregionu Novostrašcko si na shodě zakládají (3. místo) rozhodně se nedá říci, že tomu tak v realu opravdu dochází.

Faktor polohy mikroregionu může mít vliv na jeho rozvoj, zejména protože může mít přímý vliv na růst počtu obyvatel; jako je tomu v případě Novostrašcka nebo Hořovicka. V obou případech se mikroregiony nacházejí na důležitém dopravním tahu, který zkracuje dopravní dostupnost do hl. města.

U faktoru velikosti nelze přesně určit, zdali má pozitivní nebo negativní dopad na rozvoj mikroregionu, např. mikroregion Novostrašcko byl omezen Svazkem měst a obcí Rakovnicka (SMOR), který byl hlavním iniciátorem rozvoje v území, jehož součástí bylo 54 z 83 obcí okresu Rakovník. Z novostrašeckého mikroregionu bylo součástí SMOR 7 obcí. I v případě mikroregionu Hořovicko se v okolí nacházejí větší mikroregiony, které nemají zásadní vliv na fungování Mikroregionu Hořovicko.

Kromě objektivních závěrů byly zkoumány subjektivní názory některých představitelů členských obcí a jejich občanů, kteří měli za úkol vyhodnotit jednotlivé faktory podle vlivu na úspěch mikroregionu. Z průzkumu vzešly dva naprosto shodné výsledky (viz tabulky č. 17 a 18). Za nejvýznamnější faktor, byl jak u představitelů obcí, tak i u občanů, vybrán faktor lidských zdrojů, který byl vybrán shodně v obou mikroregionech. Naopak za faktor s nejnižším vlivem byl vybrán faktor velikosti, který občané ani starostové nepovažují za důležitý. Mezi starosty byla na druhé místo vybrána úzká a kvalitní spolupráce mezi aktéry, která zjednodušeně představovala faktor systému. Ten byl u občanů vyhodnocen stejně jen k němu na druhou pozici přibyla ještě domluva na společných cílech, což je faktor sdílených hodnot. Ten byl u starostů zařazen na třetí místo. Na čtvrté místo zařadili

starostové silného a energického leadera, který je vnímán mezi starosty velmi rozporuplně. Občané tento faktor považují za důležitější, a proto byl zařazen již na třetí pozici, na kterou občané zařadili i rozvojovou strategii. K té jsou starostové spíše skeptičtí, neboť za jejich dobu, co jsou ve funkci, byli spolutvůrci již tolika strategií, které zůstaly nevyužity. Předposlední místo, jak u starostů, tak i u občanů, obsadil faktor polohy.

Tab. č. 17 – Vyhodnocení faktorů úspěšnosti podle vlivu na rozvojovou strategii (podle starostů)

Faktory úspěšnosti	Pořadí v mikroregionu		Celkové pořadí
	Mikroregion Novostrašecko	Mikroregion Hořovicko	
Strategie rozvoje	5	4	5.
Aktivní předsedové, starostové a spolky	1	1	1.
Silný a energický lídr mikroregionu	3	4	4.
Úzká a kvalitní spolupráce mezi aktéry	2	3	2.
Domluva na společných cílech a jejich naplňování	4	2	3.
Poloha mikroregionu (u velkého města, důležitého dopravního tahu)	6	5	6.
Velikost mikroregionu (počet obyvatel)	6	6	7.

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionů

Tab. č. 18 – Vyhodnocení faktorů úspěšnosti podle vlivu na rozvojovou strategii (podle občanů)

Faktory úspěšnosti	Pořadí v mikroregionu		Celková pořadí
	Mikroregion Novostrašecko	Mikroregion Hořovicko	
Strategie rozvoje	3	4	3.
Aktivní předsedové, starostové a spolky	1	1	1.
Silný a energický lídr mikroregionu	4	3	3.
Úzká a kvalitní spolupráce mezi aktéry	3	2	2.
Domluva na společných cílech a jejich naplňování	2	3	2.
Poloha mikroregionu (u velkého města, důležitého dopravního tahu)	5	5	4.
Velikost mikroregionu (počet obyvatel)	6	6	5.

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovorů s vybranými starosty členských obcí mikroregionů

Pokud bychom sloučili objektivní i subjektivní výsledek, byl by za nejdůležitější faktor jednoznačně vybrán faktor lidských zdrojů, který podmiňuje nejeden z dalších faktorů.

7 ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývala tématem identifikace faktorů, které vedou k úspěchu rozvojové strategie. Teoretická část práce byla zaměřena na obecnou tematiku regionálního rozvoje, v rámci které byly vymezeny velmi často zaměňované pojmy růst a rozvoj. Součástí práce proto byla diskuze obou pojmů a vyjasnění jejich významu pro tuto studii. Součástí teoretického ukotvení byla i diskuze přístupů veřejné správy a vztah mezi typem veřejné správy a charakterem zpracování a projednání rozvojových dokumentů.

Hlavním cílem práce a zároveň základem pro praktickou část bylo vymezení faktorů, které vedou k úspěchu rozvojové strategie a tím i ke stimulaci rozvoje území. Tyto faktory úspěšnosti byly sestaveny na základě marketingové metody Critical succes factors, na základech McKinseyho konceptu 7S, který vymezuje sedm klíčových faktorů (strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared value) podmiňujících úspěch či selhání konkrétního plánu. Následně bylo těchto sedm faktorů upraveno podle empirických výzkumů faktorů rozvoje Jánský (2017), Skála (2017), Slach, Rumpel, Koutský, (2008), které se v mnohém shodovaly s klíčovými faktory vymezených v konceptu 7S. V konečném důsledku bylo vymezeno těchto šest faktorů úspěšnosti:

- rozvojová strategie mikroregionu (existence, formální náležitosti, způsob a účel vzniku),
- lidské zdroje (aktéři rozvoje, lidský a sociální kapitál),
- systém (úzká a kvalitní participace na rozvoji),
- existence leadera,
- sdílení hodnot (dohoda na společných cílech a jejich naplňování),
- poloha,
- velikost.

Na základě výzkumu, který proběhl ve venkovských mikroregionech Novostrašcko a Hořovicko, bylo provedeno vyhodnocení vybraných faktorů. Oba mikroregiony měly před rokem 2016 největší předpoklad k zániku a o jejich strategii a aktivitě nebylo možné vůbec mluvit. Nicméně v Mikroregionu Hořovicko nastal zlom v momentě, kdy došlo k založení Centra společných služeb a díky aktivnímu předsedovi začaly práce na nové strategii rozvoje, kterou následně uvítala většina starostů. Na základě této skutečnosti došlo k oživení hořovického mikroregionu a tím i došlo k posílení vazeb mezi starosty a pevnější identifikaci občanů s územím. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že v Mikroregionu Hořovicko dochází k posílení bonding sociálního kapitálu, i když na rozvoji se více podílí bridging sociální kapitál, který se zde projevil v podobě Centra společných služeb, které

území spolupracuje se Svazem měst a obcí České republiky, a díky kterému do území Hořovicka proudí nové informace nejen z krajské, ale i státní úrovně. Tímto se zároveň odpovídá na jednu z položených výzkumných otázek, která zněla: *Vede intenzivní spolupráce vybraných aktérů v rámci mikroregionu k posílení sociálního kapitálu venkovského území?* Mikroregion Novostrašcko takové podmínky nevytvořil a, i když nevykazuje žádnou aktivitu, k jeho zániku i přes návrh předsedkyně nedojde, protože starostové členských obcí chtějí podporu tohoto DSO řešit problémy, které nejsou schopny obce samy vyřešit nebo které nemají území lokální význam. Postupně je však možné předpokládat, že i v tomto regionu dojde ke změnám, neboť na posledním zasedání mikroregionu Novostrašcko přišla starostka Kroučové s návrhem založení alternativy Centra společných služeb, které by stejně jako v případě Mikroregionu Hořovicko mohlo posílit participaci na rozvoji území. To je samo o sobě dobrým příkladem šíření inovací difuzí, v tomto případě inovativního jednání a chování v rámci mikroregionu.

Výše uvedené výsledky výzkumu potvrzují hypotézu H1, která zněla: *Hlavním faktorem vedoucím k úspěchu rozvojové strategie jsou místní aktéři, zejména pak veřejná správa.* Na pozitivním příkladu venkovského Mikroregionu Hořovicko a stejně tak i negativní příklad Novostrašcka potvrdil, že faktor lidských zdrojů území ovlivňuje kromě polohy ostatní identifikované faktory úspěšnosti. Tím došlo k nalezení odpovědi na výzkumnou otázku, která zněla: *Jaký faktor nejvíce ovlivňuje úspěšnost rozvojové strategie?* Tento výsledek zároveň potvrzuje tvrzení Chunga (1987), který považoval lidské zdroje za kritický faktor, ve kterých viděl determinant úspěšné realizace rozvojové strategie, která ovlivňuje rozvoj území. Na základě výsledků praktické části, která potvrdila vysoký individuální sociální kapitál u starostů členských obcí, je možné potvrdit i hypotézu H2, která zněla: *Kvalitní lidský a sociální kapitál ve vedení obce má pozitivní vliv na rozvoj venkovského území.*

Pro stanovení samotné úspěšnosti rozvojové strategie byla vybrána čtyři kritéria. Jednalo se o kritérium realizace rozvojové strategie, posílení sociálního kapitálu v území, znalost strategie mezi starosty a rozvoj území. Stanovením těchto kritérií byla splněna výzkumná otázka: *Jaké nástroje je vhodné použít pro identifikaci úspěšnosti rozvojové strategie?* Na základě splnění všech uvedených kritérií bylo možné stanovit, že rozvojová strategie Mikroregionu Hořovicko splnila předpoklad úspěšné rozvojové strategie. Na rozdíl od rozvojové strategie mikroregionu Novostrašcko, která splnila pouze to, že byla částečně realizovaná. S úspěšností souvisela další z položených výzkumných otázek, která se zabývala tím, jak úspěšnost vnímají představitelé obcí, a také tím, kdo může úspěšnost

obce potažmo mikroregionu hodnotit. Z výzkumu vyplynulo, že úspěch mikroregionu vnímají představitelé obcí především jako zvýšení atraktivity regionu založené na stabilní participaci v území. Co se týká možnosti hodnocení úspěšnosti byli vybráni občané, kteří mají podle průzkumu největší nárok na posouzení, zdali se mikroregion, v případě neznalosti mikroregionu, obec úspěšně rozvíjí.

V konečném důsledku se práce věnovala tématu, zdali fungující (aktivní) mikroregion může vést k rozvoji území. Na základě dílčích výsledků této práce je možné konstatovat, že fungující mikroregion přispívá k rozvoji venkovského území, a jak sám uvedl jeden z dotazovaný starostů: „...úspěšný mikroregion je dlouhodobý proces, který přináší ovoce ...“

Pokud by na základě předložených výsledků práce měl být nastíněn další postup, zajisté bych doporučila navázat výzkumem, který by otestoval vybrané faktory i v jiných venkovských mikroregionech. Zároveň se během procesu práce naskytla otázka, zdali mikroregiony neztrácejí na významu v souvislosti s výraznou politickou i finanční podporou MAS, a zda nedochází ze strany MAS k přebírání funkce mikroregionu. To je ovšem téma pro další samostatnou práci.

POUŽITÁ LITERATURA

- ATALIK, G., A., FISCHER, M. (2002): Regional Development Reconsidered. Heidelberg, Berlin.
- BECKER, G. S. (1993): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Edition. The University of Chicago Press, London.
- BERAN, V. (2010): Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí. Academia, Praha.
- BINEK, J. (2007): Venkovský prostor a jeho oživení. Masarykova univerzita, Brno.
- BINEK, J., SVOBODOVÁ, H., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., GALVASOVÁ, I. (2010): Rozvojové možnosti obcí. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha.
- BLAŽEK, J. (2000): Hodnocení kvality programových dokumentů ve sféře politiky hospodářské a sociální soudržnosti a strategií lokálního a regionálního rozvoje. Učební text. <https://web.natur.cuni.cz/ksgrrsek/socgeo/people/blazek.html> (cit. 8.8.2017).
- BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum.
- BLAŽEK, J., VOZÁB, J. (2004): Institutional, organizational and programming context for support of regional development in the Czech Republic. In: Drbohlav, D., Kalvoda, J., Voženílek, V. Czech Geography at the dawn of the Millenium. Olomouc, Česká geografická společnost, s. 255-268. <https://web.natur.cuni.cz/ksgrrsek/socgeo/people/blazek.html> (cit. 20.7.2017).
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal, 17, č.4, s. 391-402.
- BOURDIEU, P. (1985): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. <http://unirot.blogspot.de/images/bourdieuKapital.pdf> (cit. 22.6.2017).
- BOURDIEU, P. (1986): The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education. Greenwood Press, Westport. <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf> (cit. 3.5.2017).
- BRYDEN, J., HART, K. (2004): A New Approach to Rural Development in Europe: Germany, Greece, Scotland and Sweden, The Edwin Mellen Press, International.

- CALLOIS, J., SCHMITT, B. (2009): The role of social capital components on local economic growth: Local cohesion and openness in French rural areas. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01201196/document> (cit. 22.6.2017).
- CAPELLO, Roberta. (2009): Regional growth and local development theories: Conceptual evolution over fifty years of regional science. *Géographie, économie, société*, č. 11, s. 9-21 <http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2009-1-page-9.htm> (cit. 5.6.2017).
- CLOKE, P. (2006): Conceptualizing Rurality. In: Cloke, P., Marsden, T., Mooney, P. (2006): *The Handbook of Rural Studies*. London. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608016.n2> (cit. 12.7.2017).
- COLEMAN, J. S. (1990): The Belknap Press of Harvard University Press. *Foundations of Social Theory*, London.
- DANĚK, P. (2013): *Geografické myšlení: úvod do teoretických přístupů*. Masarykova univerzita, Brno.
- DENHARDT, R., DENARDT, J. (2000): The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60, č. 6, s. 549–559.
- DUFEK, J., MINAŘÍK, B. (2010): *Lidské zdroje jako významný faktor rozvojového potenciálu krajů České republiky*. Mendelova univerzita, Brno.
- DUŠEK, J. (2014): *Udržitelný rozvoj v kontextu rozvoje regionů, obcí a států*. Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice.
- FIŠEROVÁ, E. (2009): *Lidský kapitál a investice do vzdělání. Interpretace lidského kapitálu podle Garyho Beckera*. Sborník z 12. mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola finanční a správní, Praha.
- FLORIDA, R. (2002): *The Rise of the Creative Class and how it's transforming work, leisure, community, & everyday life*. Basis Books, New York.
- FOLTÝNOVÁ, H. (2005): *Koncepce udržitelného rozvoje a hospodářská politika (s důrazem na problémy ochrany životního prostředí): doktorská disertační práce*. Brno: Masarykova Univerzita, Fakulta Ekonomicko-správní.
- GALVASOVÁ, I. (2007): *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown.
- GILBERT, J. (1982): Rural Theory: The Grounding of Rural Sociology. *Rural Sociology*, č. 47, s. 609–633.
- GOODALL, B. (1987): *The Penguin dictionary of human geography*. Penguin Books. Harmondsworth

- GRABOW, B., HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1995): Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Institut für Urbanistik Band, 89. Dt. Gemeindeverlag. Stuttgart-Berlin-Köln. In: SLACH O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2013): Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje. Accendo, Ostrava.
- HAMPL, M. (2012): Hierarchické organizace v realitě: Pojetí, poznávací a praktický smysl studia. Geografie – Sborník ČGS, 117, č. 3, s. 253–265.
- HAMPL, M. (2005): Geografická organizace společnosti v České republice: transformační procesy a jejich obecný kontext. Univerzita Karlova v Praze, Praha.
- HAMPL, M., GARDAVSKÝ, V., KÜHN, L. (1987): Regionální struktura a vývoj systému osídlení ČSR. Univerzita Karlova v Praze, Praha.
- HAMPL, M., DOSTÁL, P., DRBOHLAV, D. (2007): Social and cultural geography in the Czech Republic: under pressures of globalization and post-totalitarian transformation. Univerzita Karlova v Praze, Praha.
- HAUSER, F., MARJANOVIC, M. (2010): VNG International. http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit_Municipal_Development_Strategy_Process_ENG.pdf (cit. 9.8.2017).
- HRUŠKA, V. (2014): Proměny přístupů ke konceptualizaci venkovského prostoru v rurálních studiích. Sociologický časopis 50, č. 4, s. 581–602. <https://doi.org/10.13060/00380288.2014.50.4.109> (cit. 5.6.2017).
- HOOD, C. (1991): A public management for all seasons?. <http://newdoc.nccu.edu.tw/teasylabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf> (cit. 10.8.2017).
- CHABIČOVSKÁ, K., GALVASOVÁ I., BINEK J., HOLEČEK J., PŘIBYLOVÁ A. (2009): Rozvojový interaktivní audit: Přístupy k řešení disparit. Brno: GaREP, spol. s.r.o.
- CHUNG, K. H. (1987): Management: critical success factors. Allyn and Bacon, Boston.
- JANČÁK, V., CHROMÝ, P., MARADA, M., HAVLÍČEK, T., VONDRÁČKOVÁ, P. (2010): Sociální kapitál jako faktor rozvoje periferních oblastí: analýza vybraných složek sociálního kapitálu v typově odlišných periferiích Česka. Geografie, 115, č. 2, s. 207–222.
- JÁNSKÝ, J. (2013): Regionální management. elearningová pomůcka. Mendelova univerzita, Brno.

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?fit_w=1;cast=46919;lang=cz;design=6
(cit. 5.7.2017).

- JEŽEK, J. (2008): Podpora rozvoje místní ekonomiky v malých městech České republiky. In: National and Regional Economics VII. Košice: Ekonomická fakulta technickej univerzity v Košiciach, s.341-347.
- JEŽEK, J. a kol. (2014): Regionální rozvoj. Studijní modul. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.
- JOHNSTON, R. J. (1994): The Dictionary of Human geography. Oxford, Blackwell. In: SVOBODOVÁ, H., VĚŽNÍK, A. (2014): Úvod do geografie venkova. Masarykova univerzita, Brno.
https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js14/g_venkov/web/skripta/geografie-venkova-skripta.pdf (cit. 8.1.2018).
- KELLER, J. (2010): Nejistota a důvěra aneb k čemu je modernitě dobrá tradice. Slon, Praha.
- KOUBEK, J. (2007): Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2010): Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. Demografie: Revue pro výzkum populačního vývoje. Praha, 3.
<https://www.czso.cz/documents/10180/20566245/180310q3.pdf/c2527bf4-c448-4eb6-aab4-7fcc971cc4c3?version=1.0> (cit. 11.11.2017).
- KREJČÍ, T. (2010): Regionální rozvoj: teorie, aplikace, regionalizace. Mendelova univerzita, Brno.
- KUČEROVÁ, Z., MLEJNEK, L. (2010): Hodnocení úspěšnosti programu rozvoje kraje v praxi (na příkladu Královéhradeckého kraje). Sborník z 1. ročníku odborných konferencí na téma Regionální rozvoj mezi teorií a praxí. Univerzita Pardubice, Pardubice.
- KUCHAR, P. (2007): Trh práce: sociologická analýza. Karolinum, Praha.
- KUTSCHERAUER, A. a kol. (2010): Regionální disparity v územním rozvoji České republiky – jejich vznik, identifikace a eliminace. Ostrava.
http://alkut.cz/edice_cd/cd10_regdis_monografie/pdf/region_disparity_monografie.pdf
(cit. 3.5.2017).

- LABOUNKOVÁ, V., PŮČEK, M., ROHREROVÁ, L. (2009): Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů. Ústav územního rozvoje, Brno.
- LUNDVALL, B. A. (1992): National System of Innovation: Towards a Theory of Innovation and interactive Learning. Pinter, London. In: PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z. (2010): Typologie venkovského prostoru Česka. Geografie, 115, č. 2, s 161-187.
- MACCALLUM, D. (2009): Rámec strategického hodnocení pro strategie místního rozvoje v ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha.
- MAJEROVÁ, V., KOSTELECKÝ T., SÝKORA, L. (2011): Sociální kapitál a rozvoj regionu: příklad Kraje Vysočina. Grada, Praha.
- MARADA, M., (2013): Geografická poloha jako klíčový pojem ve výuce. Geografické rozhledy. <http://geography.cz/geograficke-rozhledy/wp-content/uploads/2013/04/14-15.pdf> (cit. 6.7.2017).
- MAZOUCH, P., FISCHER, J. (2011): Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. C.H. Beck. Praha.
- MOLNÁR, T. (2007): Factors influencing development level of settlements in southtransdanubia. Journal Central European Agriculture, 8, č. 3, s. 277-284. <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj83q24g5DTAhVCCiwKHQsPDNcQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fhrcek.srce.hr%2Ffile%2F30686&usg=AFQjCNFu6Vg6OLTWgt7tjhGVqRODR O5mpg&sig2=JKf9htZc54kldULUK8KWuw> (cit. 4.6.2017)
- MRÁČKOVÁ, E. (2008): Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. univerzita Tomáše Bati, Zlín.
- NAVRÁTILOVÁ, A., ROZMANOVÁ, N. (2015): Principy a pravidla územního plánování: Principy udržitelného rozvoje území. In: Ústav územního rozvoje. Brno. https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiR-vvdsZLTAhWBjywKHalNC2MQFggbmAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uur.cz%2Fprincipy%2Fkonference%2FKapitolaA%255CA11_VymezeniPojmuUdrzitelnehoRozvoje_20060919.pdf&usg=AFQjCNHIsW XF39mEDPKqTLg1pWztg0wJ9g&sig2=nffU9fQLjYssrgjAGr9uA (cit. 7.4.2017).

- OSBORNE, S. (2006): The New Public Governance? Public management review. <http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/2013/12/the-New-Public-Governance.pdf> (cit. 10.8.2017).
- PÁPOL, T., PAVLAS, M. (2006): Problémy mikroregionů při tvorbě společných projektů. Hradec Králové. http://www.rozvoj.cz/editor/image/stranky3_soubory/-wb0905-hlavni-dokument-.pdf (cit. 21.6.2017).
- PAVLÍK, M. (2013): Na čem staví inteligentní obce. Moderní obec. <http://moderniobec.cz/na-cem-stavi-inteligentni-obec/> (cit. 2.8.2017).
- PERLÍN, R. (2013): Vymezení venkova pro potřeby PRV. <http://geography.cz/2013/02/seminar-venkov-se-velmi-vydaril-a-pritahl-velkou-pozornost/> (cit. 27.6.2017).
- PERLÍN, R. (1999): Venkov, typologie venkovského prostoru. In: Česká etnoekologie, Etnoekologické semináře v Liběchově, Cargo Publishers o.s., Praha.
- PERLÍN, R. (2010): Venkovy a venkované: doprovodná publikace k výstavě Venkovy a venkované. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha.
- PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z. (2010): Typologie venkovského prostoru Česka. Geografie, 115, č. 2, s. 161-187.
- PILEČEK, J. (2010): Koncept sociálního kapitálu: Pokus o přehled teoretických a metodických východisek a aplikačních přístupů jeho studia. Geografie – Sborník ČGS, 115, č. 1, s. 64 – 76.
- PONČÍKOVÁ, I. (2015): Mikroergiony x MAS: přínosy a nevýhody obce. <http://databaze.mikroinovace.eu/wp-content/uploads/2015/06/Poncikova-Mikroregiony-x-MAS-p%C5%99%C3%ADnosy-a-nev%C3%BDhody-pro-obce.pdf> (cit. 5.6.2017)
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. (2008): Management. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Brno.
- PUTNAM, R. D. (1993): Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton.
- PUTMAN, R. D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster, New York.
- ROBINSON, M. (2015): From Old Public Administration to the New Public Service. United nations development programme: Global Centre for Public Service Excellence. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/PS-Reform.html> (cit. 10.8.2017).

- RUMPEL, P., SLACH, O., KOUTSKÝ, J. (2008): Měkké faktory regionálního rozvoje. Ostravská univerzita, Ostrava.
- SEDLÁČKOVÁ, M., (2003): Sociologická teorie důvěry. In: ŠUBRT, J. (2003): Čas a prostor v teorii struktury: Aktér, instituce, společnost). Karolinum, Praha.
- SKÁLA, V. (2017): Vliv sociálního kapitálu na rozvojový potenciál venkovských obcí. Peer-reviewed journal, 9, č. 2, s. 40-56.
- SLACH O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2013): Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje. Accendo, Ostrava.
- SPILKOVÁ, J. (2004): Kontaktní systémy, moderní aglomerační výhody a zahraniční investoři. Geografie, 109, č. 3, s. 252-265.
- STOJANOV, R., NÁDVORNÍK O. (2008): Historický vývoj pojmu rozvoj ve světě. <http://www.rozvojovka.cz/rozvoj> (cit. 4.6.2017).
- SVOBODOVÁ, H., VĚŽNÍK, A. (2014): Úvod do geografie venkova. Masarykova univerzita, Brno. https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js14/g_venkov/web/skripta/geografie-venkova-skripta.pdf (cit. 8.1.2018).
- SÝKORA, L., Matoušek, R. (2009): Sociální kapitál a teritorialita sociálních sítí. Geodny Liberec 2008.
- TRHLÍNOVÁ, Z. (2015): Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů. Auditorium, Praha.
- VAJDOVÁ, Z. (2011): Sociální kapitál a dopady ekonomické krize v regionech.. Praha
- VAJDOVÁ, Z., BERNARD, J., STRACHOVÁ, J., ČERMÁK, D. (2010): Síť institucionálních aktérů rozvoje malého města. Sociologický časopis, 46, č. 2, s. 281–299. <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-190880> (cit. 10.11.2017).
- VEBER, J. (2000): Management: základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha: 2000.
- VITURKA, M., TÓTHOVÁ D. (2014): Několik poznámek k chápání pojmů růst a rozvoj z pohledu ekonomických věd. In: Klímová, V., Žítek, V.. XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. Brno: Masarykova univerzita, s. 29-36, 8 s.
- WOKOUN, R. (2008): Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Linde, Praha.
- WOODS, M. (2011): Rural. Routledge, London.

Internetové zdroje:

- ČSÚ: Databáze demografických údajů za obce
<https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr> (cit. 11.4.2018).
- ČSÚ: Databáze výsledků ze Sčítání lidu, domů a bytů 2011
https://www.czso.cz/csu/sldb/d_vysledky_sldb_2011 (cit. 7.10.2017).
- ČSÚ. (2009): Postavení venkova ve Středočeském kraji. Praha.
<https://www.czso.cz/documents/10180/20565971/20136109.pdf/50787a82-0d54-461e-ac87-7796286896d6?version=1.0> (cit. 6.7.2017).
- IAF Methods Database: International association of facilitators. 7S Framework (2008). <http://www.iaf-methods.org/node/5469> (cit. 22.6.2017).
- Inteligentní město: Společnost M.C. Triton zahajuje projekt „Inteligentní město“.
<http://www.intelligentnimesto.cz/index.php/cz/> (cit. 19.9.2017).
- Jihomoravský kraj: Regionální rozvoj. <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39398&TypeID=12> (cit. 5.8.2017).
- Managemantmania (2015): CSF (Critical Success Factors) Kritické faktory úspěchu.
<https://managementmania.com/cs/kriticke-factory-uspechu> (cit. 22.6.2017).
- Metodická podpora regionálního rozvoje: Aktéři rozvoje.
<http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/akteri-venkov.html> (cit. 2.1.2018).
- Ministerstvo pro místní rozvoj české republiky: Základní dokumenty.
<http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-dokumenty> (cit. 1.3.2016).
- Ministerstvo pro místní rozvoj české republiky. (2009): Návod, jak přistupovat k hodnocení strategií místního rozvoje v České republice.
<https://www.mmr.cz/getdoc/c25e8827-fab1-4954-b0dc-305ee4f120ac/strategicky-hodnotici-ramec-pro-strategie-mistniho> (cit. 5.8.2017).
- Ministerstvo pro místní rozvoj české republiky: Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020. <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Koncepcie-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020> (cit. 5.1.2018).
- Ministerstvo životního prostředí České republiky: Udržitelný rozvoj.
https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj. (cit. 1.3.2016).

- Národní síť místních akčních skupin: Místní akční skupina. <http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/> (cit. 2.1.2018).
- OECD. (2002): Analýza vzdělávací politiky 2001. (Přeloženo z anglického originálu Education Policy Analysis). Ústav pro informace ve vzdělávání, Praha.
- Regionální informační servis: Mikroregiony. <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihomoravsky-kraj/regionalni-informace/mikroregiony/> (cit. 6.7.2017).
- Strategie území správního obvodu ORP Hořovice [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: http://www.smocr.cz/obcesobedocs/Ho%C5%99ovice/SD_Ho%C5%99ovice.pdf.
- Studie inteligence města: Porovnání přístupu v ČR a Německu (2013). http://www.intelignentnimesto.cz/images/data/benchmarking_im.pdf (cit. 19.9.2017).
- Ústav územního rozvoje. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=4015>
- Vláda České republiky: Česká republika 2030. <https://www.vlada.cz/cz/ppov/udrzitelny-rozvoj/cr-2030/uvodni-stranka-144714/>. (cit. 10.6.2017).
- Webové stránky města Hořovice: Mikroregion Hořovicko [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.mesto-horovice.eu/horovicko/mikroregion-horovicko/>.
- Webové stránky Svazku obcí mikroregionu Novostrašcko [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.novostrasecko.cz/>.

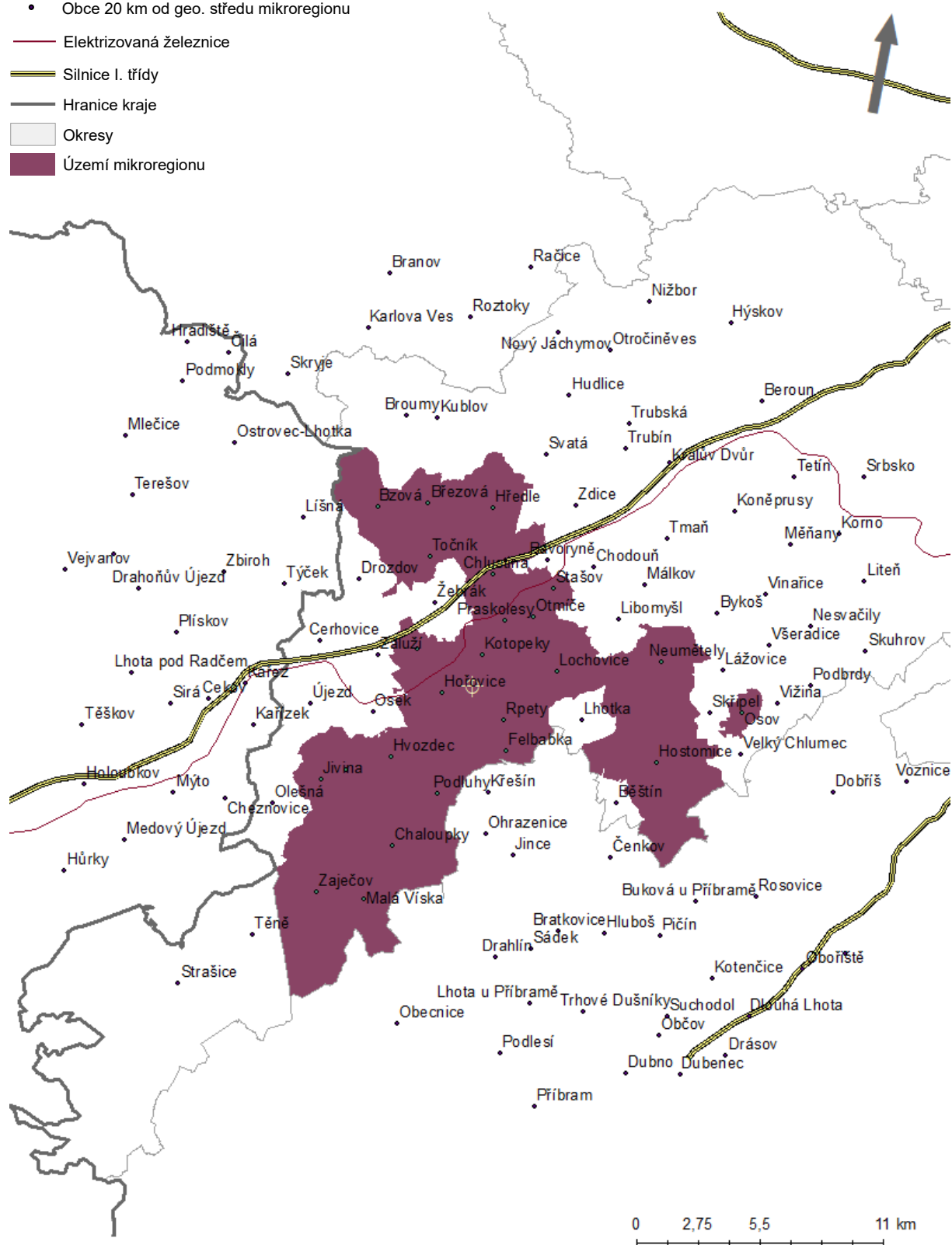
Ostatní zdroje:

- Mezinárodní workshop správ a využití území v zemích OECD: zpráva o hl. městě Praze (3.11.2017).
- Rozhovor s předsedkyní mikroregionu Novostrašcko (19.3.2018): RNDr. Libuše Vosátková.
- Rozhovor se starostou Nového Strašecí (2.3.2018): Mgr. Karel Filip.
- Rozhovor se starostou Řevničova (26.2.2018): Jiří Petráček.
- Rozhovor se starostou Mšece (26.2.2018): Jiří Loskot.
- Rozhovor se starostou Rynholce (5.3.2018): Jaromír Dyntar.
- Rozhovor se starostkou Rudy (5.3.2018): Pavlína Urbanová.
- Rozhovor s předsedou mikroregionu Hořovicko (2.3.2018): Ondřej Vaculík.
- Rozhovor se starostou Hořovic (2.3.2018). Dr. Ing. Jiří Peřina.

- Rozhovor se starostkou Praskoles (13.3.2018): Zdeňka Drábková.
- Rozhovor se starostou Lochovic (14.3.2018): Mgr. Jaroslav Křivánek.
- Rozhovor se starostou Chaloupek (14.3.2018): František Charvát.
- Rozhovor se starostkou Tlustice (6.3.2018): Mgr. Helena Kaššová.
- Rozhovor s pracovnící Centra společných služeb Hořovicko (2.3.2018): Ing. Miroslava Pařavová.
- Rozhovor s pracovnící Centra společných služeb Hořovicko (2.3.2018): Miroslava Kaprálová.
- Strategie rozvoje mikroregionu Novostrašecko (2000).
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (zákon o krajích). In: Sbírka zákonů 38, 2000. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129> (cit. 10.6.2017).
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení). In: Sbírka zákonů 128, 2000. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128> (cit. 10.6.2017).
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. In: Sbírka zákonů 73, 2000.

Příloha č. 1 – Mapa DSO Mikroregionu Hořovicko s přilehlými obcemi do 20 km

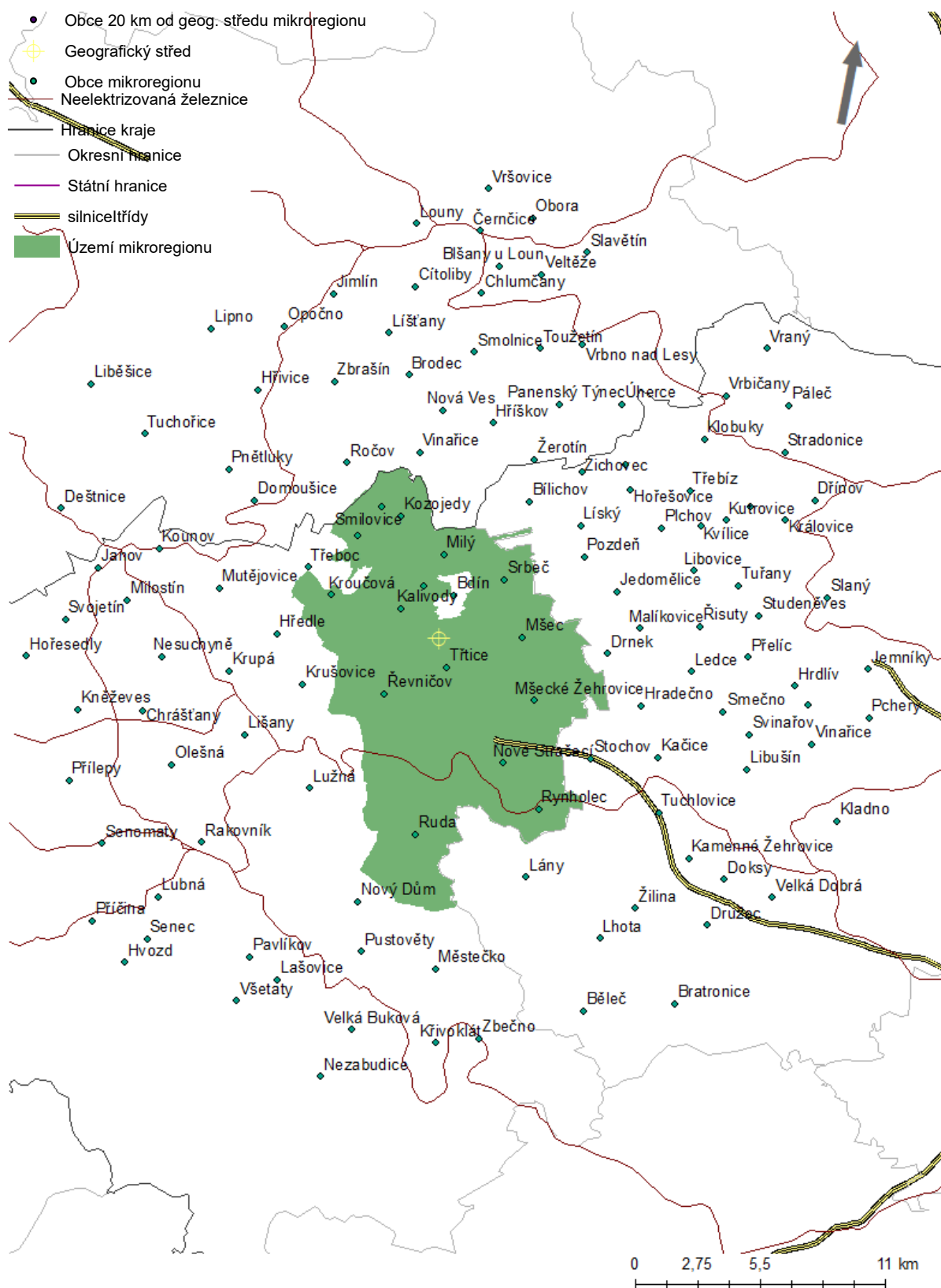
- Geografický střed mikroregionu
- Obce mikroregionu
- Obce 20 km od geo. středu mikroregionu
- Elektrizovaná železnice
- Silnice I. třídy
- Hranice kraje
- Okresy
- Území mikroregionu



Zdroj: Vlastní zpracování v programu ArcGis, 2018 na podkladech ArcČR500

Příloha č. 2 – Mapa DSO Mikroregionu Novostrašcko s přilehlými obcemi do 20 km

Legenda



Zdroj: Vlastní zpracování v programu ArcGis, 2018 na podkladech ArcČR500

Individuální sociální kapitál:

- 1) Jak dlouho jste ve funkci starosty/předsedy?
- 2) Na kolik starostí máte telefonní číslo u sebe v mobilu?
- 3) Vzpomenete si kolik z nich jste volal v posledních 14 dnech?
- 4) Jak často se s nimi scházíte? (v rámci mikro. a mimo něj)
- 5) Jste členem nějakého občanském sdružení či spolku? Popiřpade jakého?

ANO NE

- 6) Chodíte na semináře, školení týkající se regionálního rozvoje?

ANO NE

Jak často se jich účastníte?

- 7) Účastníte se společenských/kulturních a jiných akcí ve vaší obci?

ANO NE

- 8) Účastníte se společenských/kulturních a jiných akcí v rámci mikroregionu?

ANO NE Proč NE?

Mohl byste mi říci na jaké:

Poslední akci jste byl:

Poslední velké akci (v rámci mikroregionu):

Největší akci za rok (nadregionální význam):

Mikroregion:

Váš mikroregion vznikl 19.5.2000/24.4.2001. V současné době má 15/24 členských obcí.

- 1) Jak byste hodnotil(a) aktivitu vašeho mikroregionu v posledních 5 letech?

Velmi pasivní ~~Pasivní~~ Aktivní Velmi aktivní

- 2) Pořádá váš mikroregion nějaké společné akce (darování krve, společné plesy, společný úklid přírody...)

ANO NE JAKÉ:

- 3) Kdo tyto aktivity vynášil?

- 4) Vidíte nějaké přínosy v tom, že je vaše obec součástí mikroregionu?

ANO NE V čem?

- 5) Centrum společných služeb vzniklo v roce 2016. Považujete ho za přínosné?

ANO NE Proč?

Využil/a jste někdy jeho služby?

ANO NE Jaké?

Aktéři rozvoje:

- 1) Kdo je podle vás důležitý pro rozvoj mikroregionu z těchto aktérů?

Kdo z nich se nejvíce podílí na rozvoji mikroregionu? (1-4)

Podniky/podnikatelé – (3 nejaktivnější)

Společenská sdružení/spolky (3-5 na lokální úrovni)

Veřejná správa

Občané (veřejnost)

- 2) Považujete spolupráci mezi těmito aktivními partery za důležitou?

ANO NE PROČ? Jaké výhody by měla tato spolupráce přinášet?

Rozvojová strategie:

- 1) Má váš mikroregion vlastní rozvojovou strategii?

ANO NE (Proč ji nemáte) Plánujeme

- 2) Podíleli jste se na tvorbě strategie vyššího územního celku?

ANO NE MAS KRAJ

ORP

- 3) Jaké jsou cíle této strategie? Vzpomenete si na nějaký?

ANO NE

- 4) Vzhledem k tomu, že jste se tuto strategii vytvořili, tak jaké byly vaše hlavní důvody ji vytvořit? Proč je pro váš mikroregion důležitá?

- 5) Souhlasíte s cíli, které jsou ve strategii stanoveny? Ohodnoťte jednotlivá témata cílů podle toho, jak jsou pro vás důležité (1 – velmi důležité, 2 – důležité, 3 – nedůležité, 4 - zbytečné)
- | | | | | | | |
|---------------------|-----|----|---|---|---|---|
| Sociální služby | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Odpadové hospod. | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Doprava | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Technická infrastr. | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Bydlení | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Informační kanály | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Spolupráce | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cestovní ruch | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Školství | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Životní prostředí | ANO | NE | 1 | 2 | 3 | 4 |

- 6) Podarilo se vám již některé naplnit? Jaké?
 7) Co děláte jako mikroregion k jejich naplnění?
 8) Dochází k vyhodnocení naplnění cílů?
 ANO Jak často? NE

Spolupráce a důvěra:

- 1) Komu v rámci mikroregionu nejvíce důvěřujete? (Setkáváte se s občany)
 2) Pokud bych se ptala občanů mikroregionu, jaký typ důvěry si myslíte, že by převažoval?
 3) Na koho se nejčastěji obracíte v případě spolupráce v oblasti veřejného zájmu? (nemusí být z mikroregionu)
 4) S kým nejčastěji spolupracujete v rámci mikroregionu na jeho rozvoji?
 5) S kým nejčastěji spolupracujete mimo mikroregion na územním rozvoji?

- 6) Mohl byste mi zhodnotit s jakými partnery nejčastěji spolupracujete na rozvoji území? (1 den/týdenní, 2 měsíční, 3 roční, 4 žádná)

Spolky a občanská sdružení	
Zastupitelstvo	
Okolní starostové	
Předseda mikroregionu	
Krajské veřejné instituce	
Zemědělské družstvo	
Podniky/podnikatelé	
Zástupce církve	

- 7) V rámci mikroregionu pociťujete mezi spolky, občanským sdružením spíše:

KONKURENCI (vědí o sobě a žijí vedle sebe)
 KOMPETENCI (navzájem mezi sebou bojují o stejné dotační prostředky)
 KOORDINACI (nedělají si žádné naskchvály, např. ples pořádají v jiný den)
 KOOPERACI (navzájem si vypomáhají, dělají jednu akci dohromady)
 Na základě čeho jste zvolil právě tuto odpověď?

Faktor úspěchu:

- 1) Co pro Vás znamená úspěšný rozvoj mikroregionu?
 2) Kdo podle Vás může hodnotit, zdali se obec/mikroregion úspěšně rozvíjí?

- 3) Pokud bychom se bavili obecně o jakémkoliv mikroregionu, co jsou faktory úspěchu?

Faktory úspěšnosti	Body
Strategie rozvoje	
Aktivní představitelé a starostové, aktivní spolky a důvěra mezi lidmi	
Silní a energičtí lídři mikroregionu	
Úzká a kvalitní spolupráce	
Domluva na společných cílech a jejich naplňování	
Poloha mikroregionu (u velkého města, důležitého tahu)	
Velikost mikroregionu (počet obyvatel)	

Který faktor Vám zde ještě chybí pro úspěšný mikroregion?

Příloha č. 4 – Anketa mezi občany

- 1) Žijete v této obci? Popřípadě v okolní?
ANO NE
- 2) Zajímáte se o dění ve vaší obci?
ANO NE
- 3) Říká vám něco mikroregion Novostrašcko?
ANO NE
V jaké souvislosti jste o něm slyšel(a)?
Chtěli byste o něm něco vědět? ANO NE
- 4) Víte, že je vaše obec jeho součástí?
ANO NE
- 5) Jste členem nějakého občanského sdružení nebo spolku?
ANO NE
JAKÉHO:
- 6) Účastníte se společenských/kulturních akcí ve vaší obci?
ANO NE JAK ČASTO:
- 7) Na koho se obracíte v případě potřeby řešit něco co se týká veřejného zájmu? často?
- 8) Dochází ve vaší obci k rozvoji?
ANO NE Podle čeho tak usuzujete?
- 9) Kdo podle vás může hodnotit, zdali se vaše obec úspěšně rozvíjí?
- 10) Máte důvěru ve vedení obce?
- 11) Kdo se podle Vás nejvíce podílí na rozvoji mikroregionu?
veřejná správa /občané/podnikatelé/spolky a společenská sdružení/
- 12) Domníváte se, že by intenzivnější spolupráce aktérů vedla k rozvoji v území?
ANO NE
- 13) Faktory vedoucí k úspěšnému rozvoji mikroregionu
(1 – největší vliv; 7 – nejmenší vliv):

Faktory úspěšnosti	Hodnocení
Strategie rozvoje	
Aktivní předsedové a starostové, aktivní spolky a důvěra mezi lidmi	
Silný a energický lídr mikroregionu	
Úzká a kvalitní spolupráce mezi aktéry	
Domluva na společných cílech a jejich naplňování	
Poloha mikroregionu (u velkého města, důležitého dopravního tahu)	
Velikost mikroregionu (počet obyvatel)	